

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Metody hodnocení veřejných investičních projektů

Methods of evaluation of investment projects of public utility

DP-EF-KFÚ-2010-47

MICHAL PATKA

Vedoucí práce: Ing. Martina Černíková, Ph.D., KFÚ

Konzultant: Ing. Jaromír Pekař, místostarosta města Turnov

Počet stran: 89
Datum odevzdání: 7. 5. 2010

Počet příloh: 2

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon
č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Berou na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských
práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si v domě
povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne
požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě
konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 1. 5. 2010

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí své práce, Ing. Martině Šterníkové, Ph.D., za její pomoc a cenné rady, které mi napomohly při psaní této práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá charakteristikou veřejných projektů a metodami, pomocí nichž se tyto projekty hodnotí. Dále se soustředí na definování pojmu „veřejný projekt“ a další náležitosti. V první části je definován projekt a projektový cyklus. Následuje charakteristika veřejného projektu (jeden z více možných pohledů). Druhá část se zabývá financováním veřejných projektů v České republice. Důraz je kladen především na fondy EU, které jsou hlavními zdroji financování veřejných projektů. Dále je zde zmíněna i firemní filantropie, což je další významný zdroj financování těchto projektů v ČR. Třetí část analyzuje metody hodnocení veřejných projektů. Charakterizovány jsou tyto hlavní hodnotící metody (CMA, CEA, CUA a CBA). V rámci CBA jsou zde popsány kritériální ukazatele (souhrnná hodnota, čistá souhrnná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti a index rentability). Čtvrtá část se zabývá zkoumáním efektivnosti veřejných projektů. Předmětem zkoumání je zde projekt rekonstrukce plaveckého bazénu. Na základě informací z předcházejících kapitol se zde posuzuje, zda by měl být projekt realizován.

Klíčová slova

Hodnocení veřejných projektů, veřejný projekt, fondy EU, firemní filantropie, analýza minimalizace nákladů, analýza efektivnosti nákladů, analýza užitečnosti nákladů, analýza nákladů a přínosů.

Annotation

This thesis deals with the characteristics of projects of public utility and the methods by which are these projects evaluated. Furthermore, focusing on defining the term "project of public utility" and other necessities. The first part defines the project and project cycle. Then follows an overview of the project of public utility (one of several possible views). The second part deals with the financing of projects of public utility in the Czech Republic. Emphasis is placed on the EU funds, which are major sources of financing for projects of public utility. It is mentioned here as well as corporate philanthropy, which is another significant source of funding for these projects in the country. The third part examines methods of evaluation of projects of public utility. There are characterized four main methods of evaluation (CMA, CEA, CUA and CBA). Within the frame of the CBA there are described criterial indicators (Present Value, Net Present Value, Internal Rate of Return, Payback period, and Profitability Index). The fourth section examines the effectiveness of projects of public utility. Under examination is a swimming pool renovation project. Based on information from previous chapters is being considered, whether the project should be implemented.

Key words

Evaluation of projects of public utility, project of public utility, the EU funds, corporate philanthropy, cost - minimisation analysis, cost - effectiveness analysis, cost - utility analysis, cost - benefit analysis.

Obsah

Seznam zkratk a symbol	8
Seznam tabulek	9
Seznam obrázk	10
Úvod	11
1. Charakteristika veřejných investičních projektů	13
1.1 Definice projektu	13
1.1.1 Projektový cyklus	17
1.2 Veřejný investiční projekt	21
1.3 Management veřejných investic	29
2. Veřejné investiční projekty v České republice a ve světě	32
2.1 Fondy Evropské unie	32
2.2 Strukturální fondy	34
2.3 Fond soudržnosti	43
2.4 Firemní filantropie	44
3. Analýza metod hodnocení veřejných investičních projektů	48
3.1. Hodnocení ex ante, interim, ex post	49
3.1.1. Hodnocení ex ante	49
3.1.2. Hodnocení interim	50
3.1.3. Hodnocení ex post	51
3.2. Analýza metod CMA, CEA, CUA, CBA	51
3.2.1. Metoda CMA (cost – minimisation analysis)	55
3.2.2. Metoda CEA (cost - effectiveness analysis)	57
3.2.3. Metoda CUA (cost - utility analysis)	61
3.2.4. Metoda CBA (cost – benefit analysis)	65
4. Zkoumání efektivity veřejných investičních projektů	86
4.1 Rekonstrukce plaveckého bazénu „Plaváček“	86
Závěr	98
Seznam použitých zdrojů	100
Seznam příloh	104

Seznam zkratk a symbol

&	a
\$	dolar
apod.	a podobn
atd.	a tak dále
CBA	cost - benefit analysis
CEA	cost - effectiveness analysis
CF	cash flow
cit.	citace
CMA	cost - minimalisation analysis
CUA	cost - utility analysis
.	íslo
NB	eská národní banka
R	eská republika
DPH	da z p ídané hodnoty
ERDF	European Regional Development Fund
ESF	European Social Fund
EU	Evropská unie
EUR	euro
FS	Fond soudržnosti
HDP	hrubý domácí produkt
IRR	Internal Rate of Return
ISPA	The Instrument for Structural Policies Pre-Accession
mil.	milion
nap .	nap íklad
NPV	Net Present Value
NPV/I	Profitability Index
obr.	obrázek
OP	Opera ní program
PCM	Project Cycle Management
pop .	pop ípad
PV	Present Value
QUALY	Quality adjusted life year
resp.	respektive
ROI	Return On Investment
ROP	Regionální opera ní program
s.	strana
Sb.	sbírky
tj.	to je
TSK	Technické služby m sta Krákory
tzv.	tak zvaný

Seznam tabulek

Tab. . 1	Finanční limity pro veřejné zakázky a koncesní řízení
Tab. . 2	Rozdělení prostředků fondů Evropské unie v období 2007-2013
Tab. . 3	Prostředky FS/ISPA pro ČR za období 2000-2006
Tab. . 4	Top 20 firemní filantrop 2009
Tab. . 5	Klasifikace metod hodnocení veřejných prospěšných projektů
Tab. . 6	Formy měření nákladů a výstupů metod CMA, CEA, CUA, CBA
Tab. . 7	Poizovací náklady a náklady potřebné pro udržení projektu
Tab. . 8	Náklady a počty vyškolených vojáků jednotlivých variant
Tab. . 9	Typy / formy CBA
Tab. . 10	Vyhodnocení investičních akcí
Tab. . 11	Kalkulace přínosů přírůstkovou metodou
Tab. . 12	Kalkulace nákladů přírůstkovou metodou
Tab. . 13	Celkový čistý přínos
Tab. . 14	Důsledky omezení rychlosti
Tab. . 15	Time-CBA, peněžní kalkulační čistého časového přínosu
Tab. . 16	Interpretace ukazatele PV
Tab. . 17	Interpretace ukazatele NPV
Tab. . 18	Interpretace ukazatele IRR
Tab. . 19	Hotovostní toky revitalizace brownfieldu a výstavby sportoviště
Tab. . 20	Interpretace ukazatele doba návratnosti
Tab. . 21	Interpretace ukazatele NPV/I
Tab. . 22	Hotovostní toky projektu A a B
Tab. . 23	Odhadované ceny jednotlivých položek investice
Tab. . 24	Přehled nákladů a výnosů v investiční a provozní fázi projektu
Tab. . 25	Přehled hotovostních toků v investiční a provozní fázi projektu
Tab. . 26	Přírůstkové benefity (přínosy)
Tab. . 27	Přírůstkové costs (náklady, újmy)
Tab. . 28	Costs (náklady, újmy) projektu rekonstrukce plaveckého bazénu
Tab. . 29	Benefity (přínosy) projektu rekonstrukce plaveckého bazénu
Tab. . 30	Citlivostní analýza

Seznam obrázk

- Obr. . 1 (magický) trojúhelník Harolda Kerznera
- Obr. . 2 Projektový cyklus
- Obr. . 3 Vztah zadavatele a uchaze e o ve ejnou zakázku
- Obr. . 4 Ve ejné pot eby, cíle, ve ejný projekt a ve ejná zakázka
- Obr. . 5 Alokace fond Evropské unie mezi tématické opera ní programy
- Obr. . 6 Alokace fond Evropské unie mezi regionální opera ní programy
- Obr. . 7 Alokace fond Evropské unie v rámci evropské územní spolupráce
- Obr. . 8 Firemní filantropie, společ enská odpově dnost firmy
- Obr. . 9 Výbě r metod jednokriteriálního ohodnocování ve ejn prosp šných projekt 1
- Obr. . 10 Výbě r metod jednokriteriálního ohodnocování ve ejn prosp šných projekt 2
- Obr. . 11 Postup při výbě ru metody CMA
- Obr. . 12 Postup při výbě ru metody CEA
- Obr. . 13 Postup při výbě ru metody CUA
- Obr. . 14 Postup při výbě ru metody CBA

Úvod

Tato diplomová práce zkoumá metody hodnocení ve ejn prosp šných investi ních projekt . Pojem ve ejn prosp šný projekt je velice široký a doposud nebyla ustálena jednotná definice. Bylo zaznamenáno n kolik pokus o její stanovení, ale nikdy nedošlo k její p esné specifikaci. Pohledy na ve ejnou prosp šnost jsou velice subjektivní. Hlavní problém spo ívá v rozdílném posuzování projektu a jeho p ínos . Tento fakt je dán skute ností, že každý lov k má rozdílné priority a uvažování. Lze íci, že diskuse o p esném vymezení charakteristik ve ejn prosp šného projektu stále probíhají, bohužel však doposud nepadlo jednotné rozhodnutí.

Výb r konkrétního projektu je výsledkem hodnocení mnoha faktor , které ovliv ují p íjatelnost daného projektu. V minulosti byly projekty hodnoceny v tšinou standardními metodami (sou asná hodnota, ístá sou asná hodnota, vnit ní výnosové procento, doba návratnosti, atd.), využívanými p edevším pro hodnocení komer ních projekt . Standardní metody však hodnotí projekt pouze z ekonomického hlediska. Jelikož ve ejn prosp šné projekty nejsou zam eny na ekonomické cíle, ale na maximalizaci ve ejného užitku (s co nejv tšími p ínosy pro cílové skupiny, pop . cílovou oblast nebo celý region), p í hodnocení standardními metodami v tšina t chto projekt vychází jako nep íjatelná. Standardní metody tedy nejsou zcela vhodné pro hodnocení ve ejn prosp šných projekt , protože nezohled ují adu faktor , které jsou pro tento typ projekt d ležité. V souvislosti s tímto problémem vznikla nutnost posuzovat projekty i z jiných hledisek a za pomoci jiných metod, které by pohlížely i na celkovou ve ejnou prosp šnost projektu. T mito metodami jsou nákladov ýstupové metody (CMA - analýza minimalizace náklad , CEA - analýza efektivnosti náklad , CUA - analýza užite nosti náklad a CBA - analýza náklad a p ínos). Práv metoda CBA je nejvhodn ější a zárove nepoužívan ější metodou pro hodnocení ve ejn prosp šných projekt , p estože je nejnáro n ější na zpracování. V praktické ásti této diplomové práce je posuzován projekt rekonstrukce plaveckého bazénu pomocí metody CBA, ale také pomocí metod standardních, aby bylo dokázáno, že jejich použití pro hodnocení ve ejn prosp šných projekt není vhodné.

Krom hodnocení projekt jsou v této diplomové práci zkoumány i zdroje financování ve ejn prosp šných projekt . P edevším jsou analyzovány finance plynoucí z fond

Evropské unie. Evropská unie je v současnosti největším poskytovatelem prostředků na veřejně prospěšné projekty v České republice. Na dalších pozicích se pohybují veřejné subjekty a firmy (firemní filantropie).

Tato diplomová práce se zaměřuje především na hodnocení veřejně prospěšných investic, vymezuje podstatu a vlastnosti investování do veřejných projektů, souasně analyzuje jednotlivé metody a postupy používané pro dané hodnocení.

1. Charakteristika veřejných investičních projektů

Tato kapitola se zabývá definováním základních prvků pojmu „veřejný projekt“. V první části je vymezen projekt jako takový, protože je jakýmsi základním kamenem všech typů projektů, jakož to i projektu veřejného. Jednotlivé typy projektů se však od sebe liší v několika zásadních aspektech. V další části této kapitoly je vysvětlen projektový cyklus, kde dochází k charakterizaci jednotlivých fází projektu (od prvotní myšlenky až po realizaci projektu) a jednotlivých náležitostí, které by měly být provedeny pro bezproblémový průběh realizace projektu. Dále je charakterizován veřejný projekt, veřejná zakázka související s veřejným projektem a management veřejných investic.

1.1 Definice projektu

Úvodem je vhodné definovat význam slova projekt a jeho vlastnosti. Definicí projektu je spousta, avšak následující definice se dá považovat za univerzální. Tato definice je uvedena v jakési bibli project managementu a to v knize: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), kterou vydává Project Management Institut. **Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu¹.** Dočasný charakter projektu naznačuje určitou dobu trvání projektu (začátek a konec). Konec je dosaženo v okamžiku, kdy bylo dosaženo cíle (cíl) projektu, nebo když je projekt ukončen v důsledku nemožnosti dosažení stanoveného cíle (cíl). Dočasnost však nemusí nutně znamenat krátké trvání projektu. Dočasnost obecně neplatí pro výrobek, službu nebo výsledek vytvořený v rámci projektu. Většina projektů se zpravidla soustředí na vytvoření trvalého výsledku. Například výsledek projektu na výstavbu kulturní památky bude podle odhadů trvat staletí. Projekty mohou mít také sociální, ekonomické a ekologické dopady, které pokračují dobu trvání samotných projektů.

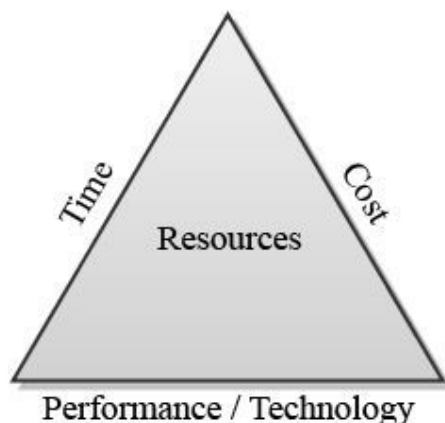
Každý projekt vytváří unikátní produkt, službu, nebo výsledek. I když některé prvky se mohou opakovat v rámci realizace více projektů, toto opakování není základní jedinečnost každého projektu. Například kancelářské budovy postavené ze stejných nebo

¹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide)*. 4. vyd. 2008. ISBN 978-1-933890-51-7

podobných materiálů nebo postavené prostřednictvím jedné developerské společnosti jsou pokaždé postaveny na jedinečném místě s rozdílným designem, za různých okolností, různými dodavateli atd.

Vzhledem k výjimečné povaze projektů může existovat nejistota ohledně produktu, služeb nebo výsledků, které projekt vytvoří. Postupy a úkoly mohou být nové pro realizátora projektu, který se pak musí více soustředit na plánování, než kdyby se jednalo o rutinní postupy a úkoly. Projekty jsou také realizované na všech organizačních úrovních. Projekty mohou zahrnovat jednu osobu, jeden organizační celek nebo více organizačních jednotek. Unikátnost a dočasnost odlišují projekt od podnikového procesu, který se provádí opakovaně (obvykle s cílem vytvářet produkty a služby pro klienta případně podporné procesy zajišťující chod organizace). Zároveň je třeba zdůraznit, že projekt znamená aktivitu plánovanou, řízenou a kontrolovanou vedoucím projektu (project managerem), který za ni nese plnou zodpovědnost.

Základní otázka (tzv. trojimperativ) proto zní: **"Co, Kdy a Za kolik?"** a odpovídá na ní je trojúhelník Harolda Kerznera² (také označovaný jako magický trojúhelník), který dává do vztahu: výkon / kvalitu, čas a náklady a ukazuje, jak jsou tyto 3 faktory spolu pevně svázány (zkrácení termínu je dosaženo buď s vyššími náklady nebo snížením kvality, pokud se snažíme zvýšit kvalitu je třeba navýšit náklady anebo prodloužit termín apod.).



Obr. 1 (magický) trojúhelník Harolda Kerznera

Zdroj: KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10.vyd. Wiley, 2009. ISBN-10: 0470278706. Obrázek - vlastní zpracování.

² KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10.vyd. Wiley, 2009. ISBN-10: 0470278706

Projekt má následující charakteristické vlastnosti:

- cíl - produkt / službu a jejich funkčnost / parametry,
- kvalita, s jakou má být cíl realizován,
- zdroje, pomocí kterých bude cíl naplněn,
- čas, ve kterém je třeba odevzdat hotový produkt / službu,
- náklady - rozpočet, ze kterého bude čerpáno,
- rizika - příprava postupů jak se jim vyhnout nebo co dělat pokud nastanou,
- omezení, která projekt budou ovlivňovat.

Cíl a kvalita

Není horší varianta pro dodavatele (project managera), než nedostatečně definovaný cíl - produkt, který má dodat v etně specifikací, které musí splnit při akceptačních testech. Samozřejmě by měla být kvalitní dokumentace. Pokud na konci projektu nevyhovuje dodaný produkt, je už pozdě začít pracovat nebo doplňovat funkce (mimo drobných úprav, které jsou samozřejmě naopak obvyklé). Dodavatel pak nemá jinou ochranu než dokument - smlouvu, ve které se zavazuje co a v jaké kvalitě dodá za dohodnutou cenu. Zároveň by neměl přistoupit na smlouvu, která toto jednoznačně nevymezuje, protože pokud naplní pouze nepřesné a špatné zadání a zadavatel nebude spokojen, riskuje přinejmenším svou pověst.

Čas a náklady

Stejným způsobem je možné nahlížet na dodržení času dodávky a na náklady (souvisí s riziky a vztahem čerpáním zdrojů). Jejich dodržení sice není zcela pravidlem, ale má to být ošetřeno ve smlouvě, která má být dodavateli v případě překročení času dodávky stanovit penalizaci, případně doplněnou s tolerancí pro navýšení nákladů (v případě naplnění stanovených podmínek). Opět je ve hře image dodavatele, která má být poškozena v případě výrazného překročení jednoho z těchto parametrů.

Omezení a rizika

Poslední, ale ne méně důležité, jsou rizika a omezení. Již ve fázi plánování by měla být vyhodnoceno, co má být realizací projektu ovlivněno (např. kurz koruny), omezeno (např. výrobní zařízení) a co má být projekt ohroženo. Při analýze rizik je třeba vyhodnotit míru

pravd podobnosti a velikost dopadu na projekt, pokud k události dojde a naplánovat pro takový případ další postup. Přitom platí, že riziko, které nastává s pravděpodobností 100%, je omezení.

Je vhodné zmínit i slabé stránky projektu nebo problémy, na které lze v průběhu realizace projektu narazit. Z hodnocení Evropské komise vyplynulo, že zhruba 1/3 projektů byla úspěšných, další 1/3 se potýkala s problémy a nedosáhla plánovaných výsledků a zbylá 1/3 skončila víceméně krachem. Závěrečná hodnocení upozornila právě na tyto problémy a slabá místa v přípravě projektů. Rozhodující nedostatky projektů se dají rozdělit do dvou základních skupin:

1) V průběhu přípravy nebo realizace projektu se zapomnělo na jeden nebo více faktorů vedoucích k úspěšnému výsledku - podcenila se etapa přípravy a plánování. V tomto případě se nejčastěji vyskytují tyto nedostatky:

- projekty neřeší skutečné problémy cílové skupiny a dalších zájmových stran,
- projekty nemají politickou podporu v zemi,
- cíle projektu nejsou jasné a reálně definované,
- nedělá se rozdíl mezi cíli (např. skutečná dostupnost pitné vody) na jedné straně a prostědky, jak dosáhnout tohoto cíle (např. vykopáním studní) na straně druhé,
- použité technologie nejsou vhodné a nevyužívají domácí obnovitelné zdroje,
- nerespektují se sociálně - kulturní potřeby a hodnoty lidí, kterým projekt pomáhá,
- není snaha posílit manažerské kapacity místních veřejných a soukromých organizací, které jsou zapojeny do projektu,
- nepočítá se s riziky a nehledají se způsoby, jak se jim vyhnout nebo je omezit,
- neklade se dostatečný důraz na dobrou hospodářskou a finanční životaschopnost projektu během jeho trvání i po jeho skončení.

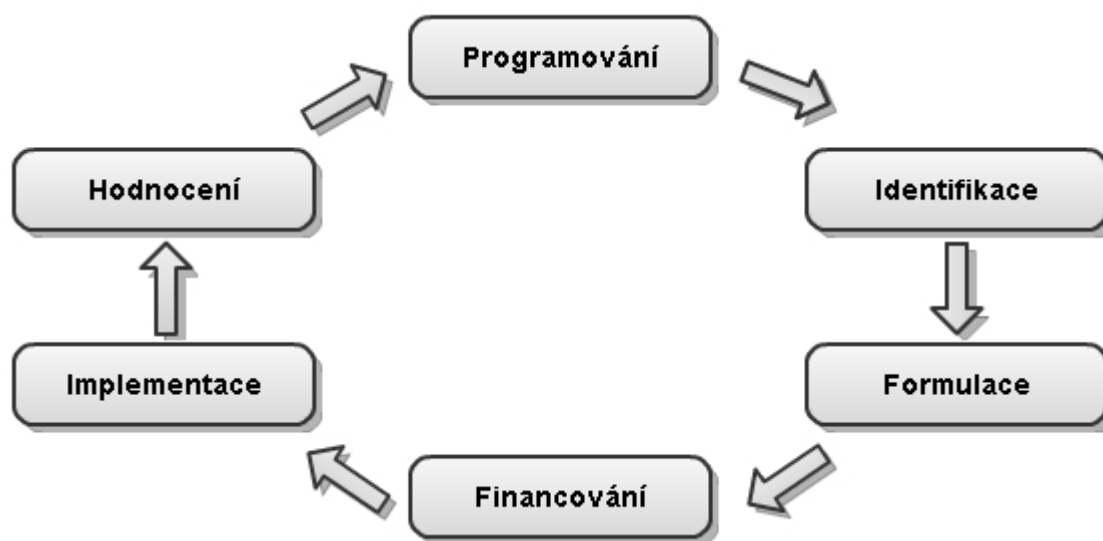
2) Chybí nezbytná disciplína a odpovědnost při přijímání rozhodnutí o jiných aktivitách - selhal lidský faktor. V tomto případě se nejčastěji vyskytují tyto nedostatky:

- lidé, kteří formulují projekt, a už na straně poskytovatelů nebo žadatelů, často zapomenou na především dané faktory a kritéria,

- p ed zpracováním plánu projektu nejsou jednotlivé ešení posuzovány a analyzovány ve fázi proveditelnosti, takže chybí informace, zda má skute nou cenu zabývat se jimi podrobn ji,
- v pr b hu realizace chybí dostatek informací, zanedbává se monitorování a v d sledku toho se musí provád t nápravné akce,
- za jeden projekt je ásto odpov dných p íliš mnoho aktér ,
- nejsou jasn definována rozd lení odpov dností mezi leny projektového týmu,
- odpov dné osoby se ásto v nují spíše uplat ování pravidel a procedur než vlastnímu ízení projektu.³

1.1.1 Projektový cyklus

Projektový cyklus se skládá z projektových fází. Pro každou z nich je t eba popsat aktivity a zapojené osoby nebo organizace. Každý si m že vytvo it své vlastní cykly se svými specifickými fázemi, ale obecn je používán vícemén stejný model. Každá fáze má obvykle n kolik díl ích fází (aktivit). Evropská unie popisuje projektový cyklus takto:



Obr. 2 Projektový cyklus

Zdroj: Riadenie projektového cyklu [online]. C2008 apvv.sk [cit. 2010-03-23]. Dostupné z WWW: < <http://www.apvv.sk/dokumenty> > Obrázek - vlastní zpracování.

³ Riadenie projektového cyklu [online]. C2010 apvv.sk [cit. 2010-03-23]. Dostupné z WWW: < <http://www.apvv.sk/dokumenty> >

Programování

Programování (používají se i termíny: všeobecný záměr, celospolečenský záměr) je stanovení základních pravidel. Během této fáze je úkolem manažera (manažer):

- organizovat interní diskusi o politice a strategiích,
- organizovat ústavní seminář za účelem zvážení cílů hlavní strategie ze strany různých sektorů a jejich specifických problémů, které oprávněně vyžadují podporu,
- shromážďovat zjištěná fakta v oblasti hodnocení o vybraných sektorech,
- vyvíjet strategii a kritéria toho, jak strategii vyhovět,
- odhadovat rozpočtový rámec.

Identifikace

Fáze identifikace se zabývá prvotní formulací myšlenky projektu ve smyslu cílů, výsledků a aktivit, aby bylo možné rozhodnout, zda má cenu udělat studii proveditelnosti. Pokud ano, napíše se zadání pro tuto studii (terms of reference). Je to fáze analýz. Během této fáze je úkolem manažera (manažer):

- ověřovat soudržnost myšlenky a rámec politiky a strategie,
- ověřovat, zda je myšlenka projektu relevantní pro příjemce,
- dohlížet na to, aby byli příjemci jasně specifikováni, a aby bylo nasloucháno jejich způsobu vnímání projektu,
- zahajovat a ověřovat kvalitu identifikace skutečných, stávajících, naléhavých problémů a jejich příčin,
- zajistit, aby nebylo předem přijato žádné řešení, aniž by se nejprve toto řešení ověřilo u příjemce,
- zahajovat řádný proces identifikace, existují-li pochybnosti o kvalitě stávajících informací,
- navrhovat koncept referenčních podmínek pro účely procesu identifikace,
- je-li to shledáno příhodným, identifikovat a smluvně zajistit moderátora, který povede ústavní seminář za účasti klíčových interesovaných osob,
- zajistit ověření a zahrnování relevantních naučených v cíli na základě hodnocení,
- vyhodnocovat dokument "studie proveditelnosti" a kontrolovat přítomnost a kvalitu veškerých požadovaných informací,

- zajistit zásadní dohodu ohledně možného projektu ze strany rozhodujících osob, co se týká volby myšlenek projektu a příjemce.

Formulace

Při fázi formulace jsou specifikovány všechny podrobnosti projektu za použití prvků studie proveditelnosti. Je zkoumána proveditelnost a udržitelnost projektu a také se posuzuje, jak projekt zapadá do odvětvových politik. Během této fáze je úkolem manažera (manažer):

- ověřovat, zda byla identifikace provedena řádně,
- pokud to nebylo provedeno již ve fázi předcházející, vyhodnocovat dokument "studie proveditelnosti" a kontrolovat úplnost a kvalitu veškerých požadovaných informací,
- zajistit zásadní dohodu ohledně možného projektu ze strany rozhodujících osob, co se týká volby myšlenek projektu a příjemce,
- formulovat referenční podmínky studie proveditelnosti,
- volit tým konzultantů s potřebnými technickými, sociálními, kulturními, ekologickými, finančními, ekonomickými a manažerskými odbornými znalostmi, který vypracuje studii proveditelnosti a zformuluje návrh projektu,
- monitorovat řádnou realizaci studie proveditelnosti,
- přijmout studii proveditelnosti a připravený návrh projektu a provést jejich vyhodnocení,
- transponovat informace uvedené ve studii proveditelnosti a v připraveném hrubém návrhu projektu na požadovaný formát návrhu,
- zajistit ověření rozpočtu a technického návrhu externími odborníky,
- prezentovat návrh projektu rozhodujícím osobám.

Financování

V metodice PCM (Project Cycle Management) z roku 2001 byla v projektovém cyklu zahrnutá i tato fáze financování. Aktualizovaná metodika však tento krok z projektového cyklu vypustila, ale pro představu je vhodné tuto fázi také charakterizovat. Během této fáze je úkolem manažera (manažer):

- identifikovat rozvržení rozpočtu,

- zahajovat a sledovat proces veřejných nabídek - vybírat konzultanty nebo realizující agentury,
- vyjednávat potřebné podmínky a předpoklady s úřady na straně příjemce,
- připravovat dohodu o financování s úřady na straně příjemce.

Implementace

Ve fázi implementace dochází k vlastní realizaci projektu. Po dosažení očekávaných cílů a výsledků projektu se vychází ze zdrojů, poskytnutých na základě smlouvy o financování. V této fázi se produkují různé zprávy: plán projektu, roční plány a zprávy o monitorování. Během této fáze je úkolem manažera (manažer):

- zajišťovat přípravu plánu činností ze strany realizujících agentur,
- organizovat ústavní zahajovací seminář za účelem dosažení společného porozumění mezi různými aktéry ohledně podrobných činností, harmonogramů, odpovědností, plánu přidělování zdrojů, požadavků na podávání zpráv, systém monitorování a ukazatel úspěchu,
- trvat na řádné realizaci systému monitorování,
- zahajovat diskusi ohledně případných korektivních opatření, vzniknou-li problémy,
- zahajovat střednědobé hodnocení nebo hodnocení v rámci posouzení (referenční podmínky / smluvní techniky poradci nebo moderátor),
- trvat na přípravě plánu udržitelnosti 3 roky před zastavením podpory (lze provést jako součást hodnocení v rámci posouzení),
- kontrolovat veškeré formality a právní způsobilé odezvy při ukončení podpory projektu.

Hodnocení

Ve fázi hodnocení jsou analyzovány výsledky a úinky projektu. Fáze hodnocení může být odstartována již během implementační fáze. V tom případě se používá hodnocení k identifikaci možností nápravných akcí. Pokud se dále hodnocení až po skončení realizační fáze, využívá se k formulaci doporučení, jak zlepšit realizaci podobných projektů v budoucnosti. Pokud smlouva o financování obsahuje několik prováděcích fází, zahájení další fáze se běžně podmíní uje závěry hodnocení předcházející fáze. Během této fáze je úkolem manažera (manažer):

- diskutovat návrh hodnocení s realizujícími agenturami (ověření cílů a ukazatelů),
- navrhovat referenční podmínky hodnocení,
- zajistit výběr týmu hodnotitelů na základě veřejné soutěže / smluvní formou,
- identifikovat a navrhovat zdrojové osoby, které budou poskytovat konzultace,
- trvat na prezentaci plánu hodnocení (termíny),
- monitorovat výkon hodnocení spolu s pracovníky projektu,
- trvat na dodání hrubých zpráv a finální verze,
- zahajovat přípravu sumarizované "atraktivní verze" "lekce" určených pro šíření,
- organizovat informační relace za účelem prezentování zjištění získaných na základě hodnocení rozhodujícím a interesovaným osobám,
- zajišťovat šíření zpráv interesovaným osobám,
- zajišťovat záznam zjištění do databáze hodnocení.^{4 5}

1.2 Veřejně prospěšný investiční projekt

Veřejně prospěšný projekt má s klasickým "komerčním" projektem mnoho společného. Jedním z mála rozdílů je, že cílem veřejně prospěšného projektu není maximalizace zisku, jak by tomu bylo u projektu komerčního, ale měl by sloužit veřejnému blahu. Veřejně prospěšné projekty jsou obvykle realizovány za účelem dosažení efektů nejen nefinanční povahy, ale velmi často i povahy nehmotné. Jednotná definice veřejně prospěšného projektu neexistuje, avšak v mezinárodním měřítku se již rozvíjejí trendy, z kterých by tato definice mohla vzejít. Následující příklady by v budoucnu mohly být součástí této definice:

1) Veřejně prospěšná aktivita je každá legální činnost, která podporuje nebo propaguje jeden nebo více účelů zde vyjmenovaných. Jsou zde zahrnuty téměř všechny veřejné aktivity uznávané jako veřejně prospěšné v zemích EU:

- amatérský sport,
- umění,
- podpora a ochrana fyzicky nebo mentálně postižených osob,

⁴ *Riadenie projektového cyklu* [online]. C2008 apvv.sk [cit. 2010-03-23].

Dostupné z WWW: < <http://www.apvv.sk/dokumenty> >

⁵ *Plánování projektu a řízení projektového cyklu* [online]. C2006 topregion.cz [cit. 2010-03-23].

Dostupné z WWW:

< <http://topregion.cz/index.jsp;jsessionid=25AEEA04BB4C0A5196CBFC5079FCE83C?articleId=3759> >

- pomoc uprchlíkům,
 - charita,
 - občanská nebo lidská práva,
 - ochrana spotřebitelů,
 - kultura,
 - demokracie,
 - ekologie a ochrana životního prostředí,
 - vzdělávání, trénink a osvěta,
 - odstranění diskriminace založené na rozdílech rasy, etnika, náboženství nebo jiné zákonem zakázané formy diskriminace,
 - odstranění chudoby,
 - ochrana zdraví nebo rozvoj tělesné zdatnosti,
 - ochrana historických památek,
 - humanitární pomoc nebo pomoc při přírodních katastrofách,
 - zdravotní péče,
 - ochrana dětí, mládeže a znevýhodněných osob,
 - ochrana ohrožených nebo zraněných zvířat a péče o ně,
 - pomoc ve veřejné správě a plnění jejich povinností,
 - náboženství,
 - veda,
 - sociální soudržnost,
 - sociální a hospodářský rozvoj,
 - sociální péče,
- * jakékoliv jiné aktivity, které jsou zaměřeny na podporu nebo propagaci veřejné prospěšnosti.

Tento výčet veřejných aktivit má být pro některou zemi příliš rozsáhlý. Země si proto vybírají veřejně prospěšné úkoly, které odrážejí jejich potřeby, hodnoty a tradice. Některé země vyloučí určité aktivity nebo úkoly z veřejné prospěšnosti. Omezení se obvykle vztahují na politické a legislativní aktivity jako lobování a vedení kampaní, výjimkou nejsou ani omezení týkající se ekonomické aktivity.

2) Mnohé země vytvářejí i takzvanou "obecnou" kategorii, která jednoduše zahrnuje "ostatní aktivity" sloužící veřejnému dobru. Je to účinný způsob, jak zajistit, aby se jmenované účely neinterpretovaly příliš omezujícím způsobem a koncept veřejné prospěšnosti se stal pružný, přičemž by odpovídal tempu měnících se společenských podmínek.

3) Mnohé země vyžadují, aby byla organizace organizována už předem pro výkon ve veřejných aktivitách a působila ve smyslu provádění nehrazené činnosti. Organizace je v zásadě organizována už předem pro výkon ve veřejné prospěšnosti, kdy účel jejího vzniku a činnosti vymezené jejím statutem a vnitřními dokumenty jsou zaměřeny výlučně na zabezpečování veřejné prospěšné činnosti. Organizace v zásadě působí na výkon ve veřejné prospěšné činnosti, jestliže jsou skutečně vykonávány činnosti v zásadě ve veřejné. Výraz "v zásadě" může znamenat více než 50% aktivit nebo téměř všechny aktivity, což vždy závisí na kontextu a situaci v konkrétní zemi. Existují různé způsoby, jak ověřit splnění požadavku "v zásadě" - například ověřit podíl výdajů, podíl pracovní doby nebo okruh uživatelů.⁶

Obecně lze konstatovat, že aby byl organizaci přidělen statut "veřejně prospěšná" musí splňovat určité podmínky. Tyto podmínky si utváří každá země sama. Mezi hlavní body (jsou vesměs v každé zemi stejné) pro udělení statutu "veřejně prospěšná" patří:

- organizace musí být schopna poskytovat veřejný prospěch,
- okruh příjemců prospěchu musí zahrnovat dostatečně velkou skupinu lidí, kterou lze považovat za veřejnost nebo adekvátní část komunity,
- jakékoliv výhody pro jednotlivce musí být náhodné a nesmí být převážet nad výhodami pro veřejnost,
- veřejně prospěšné aktivity jsou jedinými aktivitami organizace vymezenými jejím statutem a vnitřními dokumenty,
- nevykonává ekonomické aktivity, případně jsou její ekonomické aktivity omezeny na výkon činností stanovených jejím statutem a vnitřními dokumenty.

⁶ MOORE, D. a MARŠEK, E. *Veřejná Prospešnost : Příklady jiných krajín*. 1.vyd. Bratislava: Pozsony / Pressburg / Bratislava – Peter Rašala, 2006. 9 s. ISBN 80-969565-0-7

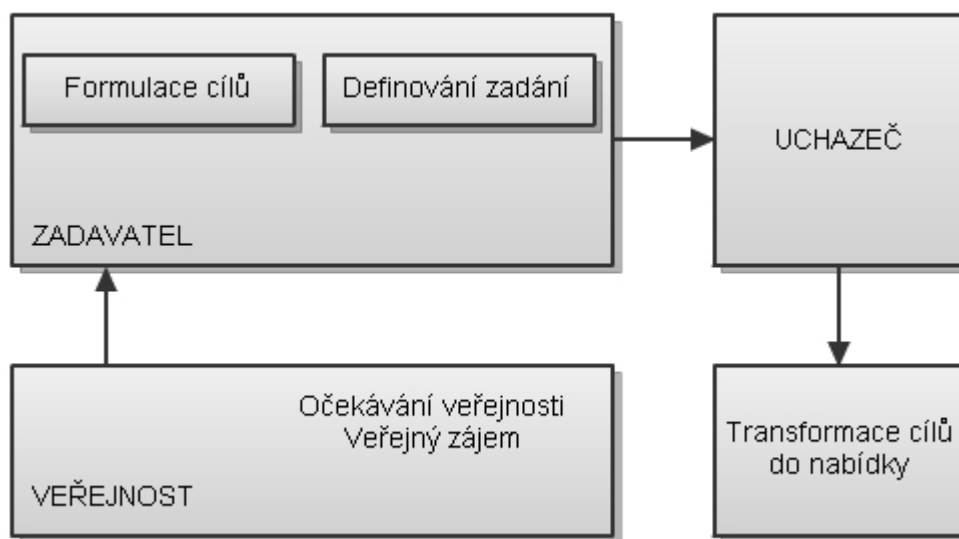
Ve ejný projekt, ve ejná zakázka

V praxi je ve ejn prosp šný projekt ásto realizován formou ve ejné zakázky. **Ve ejný projekt** lze chápat jako systémový návrh alokace ve ejných zdroj , který má zpravidla charakter investiční akce, nebo i návrh na systémovou změnu alokace ve ejných zdroj . Do ve ejného projektu se zahrnují jakékoliv aktivity, činnosti nebo úkoly probíhající ve ve ejném sektoru, při kterých jsou použity ve ejné výdaje. Tyto výdaje mohou být bu jednorázové nebo opakující se. Z věcného hlediska má ve ejný projekt formu materiálního nebo duchovního produktu s předem stanovenými cíli, přínosy a očekáváními. O způsobu alokace se rozhoduje v procesu ve ejné volby, kde se posuzuje, zda je efekt ve ejného projektu přínosný, nebo by bylo lepší změnit alokaci zdroj . Základním krokem k tvorbě ve ejných projektů jsou ve ejné potřeby a zájmy. Ty se převádějí na záměry, které se odrážejí do reálných projektů.⁷ **Ve ejnou zakázku** lze definovat ze dvou hledisek: z hlediska ekonomického a z hlediska právního. Z ekonomického hlediska je pod pojmem ve ejná zakázka rozuměna cílená alokace zdroj , při níž se sledují ekonomicko - sociální cíle a vhodné vynakládání ve ejných prostředků tak, aby byly použity efektivně, hospodárně a účelově. Mimo tato kritéria se sledují i kritéria normativní, související s přerozdělováním zdroj , kde užitek plyne pouze určitým sociálním vrstvám ve společnosti. Podstatné je hledat takové řešení, které by bylo přijatelné jak pro cílovou skupinu, tak i pro jiné sociální vrstvy ve společnosti. Při ve ejné zakázce se rozhoduje mezi variantami, případně alternativami. Někdy se vybírá možnost, zda udržet n jakou změnu nebo ponechat daný stav. Toto rozhodování je velmi složité, jelikož realizace ve ejných zakázek je financována z omezených ve ejných zdrojů a realizace jednoho projektu jde na úkor jiného projektu.⁸ Z právního hlediska se ve ejnou zakázkou rozumí zakázka na dodávky, služby nebo stavební práce, jejímž zadavatelem je ve ejný zadavatel definovaný zákonem (zákon o veřejných zakázkách). Mezi veřejné zakázky se počítají ty zakázky, které jsou financovány z veřejných zdrojů. Základními subjekty těchto veřejných zakázek jsou „zadavatel“ a „ uchazeč “. Tyto subjekty rozšiřuje „ve ejnost“, která by měla být

⁷ OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných projektů a zakázek*. 3. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2004. 10 s. ISBN 80-7357-033-5.

⁸ OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 9 s. ISBN 80-86119-79-3.

náležit zohlednit, hlavně na straně zadavatele.⁹ Vztahy těchto subjektů znázorňuje následující schéma.



Obr. 3 Vztah zadavatele a uchazeče o veřejnou zakázku

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 11 s. ISBN 80-86119-79-3. Schéma – vlastní zpracování.

Veřejné zakázky se dále dělí dle jejich předmětu a dle jejich předpokládané ceny. Dělení dle předmětu veřejné zakázky:

- **Veřejné zakázky na dodávky** - veřejnou zakázkou na dodávky je veřejná zakázka, jejímž předmětem je pořízení věci. Toto pořízení se může realizovat formou koupě, koupě zboží na splátky, nájmu zboží, nájmu zboží s právem následné koupě (leasing), případně jinak. Předmětem veřejné zakázky na dodávky pak mohou být věci movité, nemovitosti a dokonce i ovladatelné přírodní síly. Veřejnou zakázkou na dodávky zákon rozumí i veřejnou zakázku, jejímž předmětem je kromě pořízení zboží rovněž poskytnutí určitých doplňkových služeb. To může být například umístění, odborná montáž a uvedení daného zboží do provozu. Toto platí, pokud uvedené činnosti nejsou základním úkolem veřejné zakázky, ale pouze jejím nezbytným doplněním.
- **Veřejné zakázky na stavební práce** - veřejné zakázky na stavební práce obsahují tři základní kategorie:

⁹ OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 11 s. ISBN 80-86119-79-3.

1. veřejná zakázka jejíž předmětem je:
 - provedení stavebních prací, které se týkají některé z činností uvedených v příloze 3 zákona o veřejných zakázkách,
 - provedení stavebních prací podle bodu prvního a s nimi související projektová nebo inženýrská činnost,
 - zhotovení stavby, která je jako celek schopna plnit samostatnou ekonomickou nebo technickou funkci,
 2. veřejná zakázka, jejíž předmětem je vedle plnění dle předchozího odstavce rovněž poskytnutí dodávek a služeb nezbytných k provedení předmětu veřejné zakázky,
 3. rovněž stavební práce prováděné s využitím zprostředkovatelských nebo podobných služeb, které zadavateli poskytuje jiná osoba.
- **Veřejné zakázky na služby** - veřejné zakázky na služby jsou na rozdíl od předchozích dvou kategorií v zákoně vymezeny pouze negativně. Za veřejné zakázky na služby jsou tak považovány jakékoli veřejné zakázky, které nejsou veřejnými zakázkami na dodávky a veřejnými zakázkami na stavební práce. Za veřejnou zakázku na služby je rovněž považována taková veřejná zakázka, jejímž předmětem je kromě poskytnutí služeb rovněž:
- poskytnutí dodávky, pokud předpokládaná hodnota poskytovaných služeb je vyšší než předpokládaná hodnota poskytované dodávky,
 - provedení stavebních prací, pokud tyto stavební práce nejsou základním úkolem veřejné zakázky, avšak jejich provedení je nezbytné ke splnění veřejné zakázky na služby.

Dle dle předpokládané ceny veřejné zakázky:

- **Nadlimitní veřejné zakázky** - nadlimitními veřejnými zakázkami jsou takové veřejné zakázky, u nichž předpokládaná cena předmětu veřejné zakázky dosáhne nebo přesáhne finanční limity uvedené nařízení vlády č. 77/2008 Sb. Jinak řečeno, nadlimitní veřejné zakázky jsou zakázky, u nichž hodnota zakázky přesáhne prahové hodnoty zadávacích směrnic EU, které byly zavedeny v rámci harmonizace i do české právní úpravy. Prahové hodnoty jsou stanoveny diferencovaně pro dodávky, služby a stavební práce. V případě dodávek a služeb

jsou dále tyto hodnoty diferencovány dle toho, o jakou kategorii zadavatele se jedná. V případě veřejných zakázek na stavební práce je stanoven pro všechny kategorie zadavatel jednotný limit.

- **Podlimitní veřejné zakázky** - podlimitními veřejnými zakázkami se rozumí veřejné zakázky, jejichž předpokládaná hodnota činí v případě veřejné zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na služby nejméně 2 miliony korun bez DPH a v případě veřejné zakázky na stavební práce nejméně 6 milion korun bez DPH. Takto je tedy podlimitní veřejná zakázka ohraničena dolní hranicí. Horní hranice je pak tvořena prahovými hodnotami stanovenými pro nadlimitní veřejné zakázky.
- **Veřejné zakázky malého rozsahu** - veřejnou zakázkou malého rozsahu se rozumí veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne 2 milion korun bez DPH v případě, že jde o veřejnou zakázku na dodávky nebo o veřejnou zakázku na služby. V případě veřejné zakázky na stavební práce jde o veřejnou zakázku malého rozsahu, jestliže její předpokládaná hodnota nedosáhne 6 milion korun bez DPH. Ve veřejné zakázce malého rozsahu není zadavatel povinen zadávat podle zákona o veřejných zakázkách. I v tomto případě je však zadavatel povinen dodržet podmínku transparentnosti, rovného zacházení a nediskriminace.¹⁰

Tabulka 1: Finanční limity pro veřejné zakázky a koncesní řízení

Druh veřejné zakázky / koncese	Finanční limity platné do 31.12.2009	Finanční limity platné od 01.01.2010
Ve veřejné zakázce na dodávky a služby zadávané:		
eskou republikou a státními příspěvkovými organizacemi	3 782 000 K	3 236 000 K
územní samosprávnými celky, jeho příspěvkovými organizacemi a "jinými právními osobami (§ 2 odst. 2 písm. d) zákona)"	5 857 000 K	4 997 000 K
sektorovými zadavateli	11 715 000 K	10 020 000 K
veřejné zakázky na stavební práce	146 447 000 K	125 451 000 K
koncese na stavební práce	146 447 000 K	146 447 000 K

¹⁰ *Veřejné zakázky* [online]. C2009 BusinessInfo.cz [cit. 2010-03-19]. Dostupné z WWW:
< <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech-verejne-zakazky-opu/1000818/46143>>

Zdroj: *Úad pro ochranu hospodáské soutěže* [online]. C2010 compet.cz Dostupné z WWW: <<http://www.compet.cz/verejne-zakazky/aktuality-z-verejnych-zakazek/nove-financni-limity-pro-obdobi-2008-2009/>> Tabulka - vlastní zpracování.

Jestliže předpokládaná cena nedosáhne stanovených finančních limitů, které jsou uvedeny v předchozí tabulce, jedná se o podlimitní veřejnou zakázku.

Následující schéma ukazuje, jak se veřejné potřeby transformují během několika kroků ve veřejný projekt (ve veřejnou zakázku). Prvním krokem je vždy nějaká veřejná potřeba nebo zájem na poskytnutí nebo služby. Následně se hledá způsob, jak tuto potřebu nebo zájem uspokojit. Vzniká tak záměr. Dalšími kroky jsou formulace očekávání a cíle projektu. Během těchto kroků dochází u většiny případů k rozporům mezi zainteresovanými osobami (skupinami), protože každý má jinou představu o tom, jak by měl být projekt realizován a co by mělo být jeho hlavním přínosem. Pro všechny ale platí, že se musí řídit dle platných zákonů o zadávání veřejných zakázek¹¹. Obecně tak platí, že by veřejný projekt měl mít formu veřejné zakázky. Nejčastějšími podobami veřejných zakázek jsou stavební práce silnic, mostů, budov nebo vodovodních a kanalizačních sítí, služeb různého druhu (např. právní služby nebo likvidace komunálního odpadu), veřejné osvětlení, nákup zbraní, IT síť, dříve i telekomunikační síť, dopravní služby a další. Mohou to být rovněž projekční práce pro zhotovení stavebních děl, nebo projekty jiného druhu. Veřejné zakázky jsou pro jejich zhotovitele značně atraktivní, protože stát nebo jiné veřejné subjekty jsou obvykle solventní, v případě potřeby plní své závazky a tyto veřejné zakázky patří k nejvýhodnějším. Atraktivita veřejných zakázek vede k značnému pokušení, aby nebyly zadávány nejistším způsobem, tedy takovým, který přináší veřejnému zadavateli (vlastně veřejnému zájmu) a tedy i společnosti největší přínos. Vede také k zadávání nemalé části veřejných zakázek spátenému prostředím (klientelismus) a stejně tak je tato činnost pravděpodobně provázena i korupcí.¹² Vypsání veřejné zakázky následuje přijetí nabídek. Tyto nabídky se vzájemně posuzují a vyhodnocují. Zpravidla se vybere ta, která je nejefektivnější a splňuje

¹¹ Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách upravuje v souladu s právem Evropských společenství druhy a postupy při zadávání veřejných zakázek; druhy zadávacích řízení (otevřené, užší, jednací s a bez uveřejnění); soutěž o návrh; dohled nad dodržováním tohoto zákona a dále též podmínky vedení a funkce seznamu kvalifikovaných dodavatelů a systému certifikovaných dodavatelů.

¹² *Veřejná zakázka* [online]. C2010 cs.wikipedia.org [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Veřejná_zakázka>

p edem stanovené cíle. Po výb ru a schválení varianty následuje samotná realizace projektu. Za pr b h realizace projektu nese odpov dnost project manager a jeho tým.



Obr. 4 Veřejné pot eby, cíle, veřejný projekt a veřejná zakázka

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejné projekty a veřejné zakázky : (hodnocení a výbě r)*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 10 s. ISBN 80-85963-96-5. Schéma – vlastní zpracování.

1.3 Management veřejných investic

Cíle managementu veřejných investic se podobají cíl m systému veřejných financí. Celkový rámec veřejných investic by m ly být v ur itém souladu s dlouhodobou makroekonomickou stabilitou. Následný výbě r a financování jednotlivých projekt ů musí být v souladu s prioritami vládní politiky pro dané odv tví. Pro realizaci t chto projekt ů je podstatné, aby p inášely o ekávané výstupy (výsledky), a to nákladov - efektivním zp ůsobem.

P es společné prvky s veřejnými finan ními prost edky existuje n kolik jedine ných problém ů , které musí zem ěšit v rámci veřejných investičních projekt ů . D ležitá je podstata víceletých projekt ů , která spo ívá v plánování a ízení rozpo toových zdroj

a náklad v průběhu několika let. Často jsou také potřebné specializované dovednosti pro hodnocení projektů na straně jedné, a pak jejich správné provádění na straně druhé. Finanční prostředky jsou často předmětem vyšší volatility, protože příjmy nejsou vždy stejné a mohou se měnit. Institucionální povinnosti ve svém konečném důsledku mohou být méně jasnější než často se opakující výdaje ministerstev, nezávislých agentur a veřejných podniků.

Projektový cyklus má více aspektů, kterým je třeba věnovat pozornost. Zkoumání těchto jednotlivých charakteristik napomáhá k ustálení systému veřejných investic. Mezi aspekty, kterým je třeba věnovat pozornost například patří:

- definování strategického rámce projektu, pokud tomu tak není mohou být nejasné vládní priority,
- základem fungujícího systému je správné plánování, hodnocení a výběr. Aby byl projekt maximálně účinný je třeba si zvolit kvalitní analytické nástroje, ale také institucionální rámec a vhodné stimuly,
- provádění opatření a opatření sloužící ke kontrole jsou důležité i technickém zajištění plnění cílů a současně ukazují, zda je dosahováno požadovaných výsledků,
- hodnocení ex-post je často opomíjeno, a pokud se jedná o velice podstatný prvek umožňující zlepšování systému v průběhu času a vytvářející podmínky pro zlepšení výkonu v dalších fázích projektu.¹³

Procesy a postupy managementu veřejných prospěšných investic jsou ovlivněny kulturou jednotlivých zemí, ve kterých jsou utvářeny. Proto existují značné rozdíly mezi zeměmi, například procesy a postupy Velké Británie se liší od postupů v zemích východní Evropy. Může však nastat situace, kdy si země v určitých oblastech předávají zkušenosti i přes rozdílné správní a politické zvyklosti. Tváří se, že proces a postup by však měli brát ohled na zásady řízení veřejných financí v jejich zemi a akceptovat fakt, že ne všechny postupy mohou být snadno přenosné. Mezi důležité prvky, které se používají v pokročilých systémech managementu veřejných prospěšných investic například patří:

- strategie sektoru jsou úzce spojeny a jsou v souladu s předpokládaným rozpočtem,

¹³ LAURSEN, T. a MYERS, B. *Public investment management in the new EU member states*. 1.vyd. World Bank Publications, 2009. 2 s. ISBN 0-8213-7894-5

- u významnějších investic by měla být provedena cost - benefit analýza, doplněná případovou studií a agresivní strategií řízení rizik,
- rozpočet na více let pro usnadnění ústředního řízení projektu,
- dbát na proškolení personálu zpracovávající projekt a zajišťování specializovaných odborníků,
- efektivní kontrola a výkaznictví usnadní transparentnost projektu a poskytují zpětnou vazbu investorovi (napomáhá odstranit případné budoucí problémy a ovlivňuje kvalitu rozhodování a řídicího procesu).¹⁴

¹⁴ LAURSEN, T. a MYERS, B. *Public investment management in the new EU member states*. 1.vyd. World Bank Publications, 2009. viii s. ISBN 0-8213-7894-5

2. Veřejné prospěšné investiční projekty v České republice a ve světě

Veřejné prospěšné investiční projekty jsou v České republice ve většině případech financovány ze tří hlavních fondů Evropské unie. Jedná se o Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF), Evropský sociální fond (ESF) a Fond soudržnosti (FS). První dva jmenované patří do strukturálních fondů. Strukturální fondy se dále dělí na tematické operační programy a regionální operační programy. Specifickým programem je pak program Evropské územní spolupráce. Dalšími významnými poskytovateli na veřejné prospěšné projekty jsou provozovatelé loterií a jiných podobných her¹⁵, kterým to předepisuje přímo zákon č. 202/1990 Sb., kdy je jejich povinností odvádět stanovenou část výtěžku na veřejné prospěšné účely. Další finance na veřejné prospěšné projekty lze v neposlední řadě získat i z národních zdrojů nebo za pomoci firemního dárcovství (tzv. firemní filantropie).

2.1 Fondy Evropské unie

Fondy Evropské unie představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Právě jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony.¹⁶ Cílem hospodářské a sociální politiky Evropské unie je podpora rozvoje těch regionů, jejichž úroveň nedosahuje v daných kritériích na určitý evropský standard. Ochrana životního prostředí, snížení nezaměstnanosti, rozvoj lidských zdrojů, zlepšení infrastruktury a restrukturalizace přemyslu patří mezi její základní cíle, které se Evropská komise snaží uvádět v život právě prostřednictvím strukturálních fondů.¹⁷ Za období 2007 – 2013 má Česká Republika čerpat z fondů Evropské unie až 26,69 miliard eur (pro představu při současném kurzu 25,180 Kč/EUR je to zhruba 672 miliard Kč), což jsou

¹⁵ Ke dni 28.5.2009 se podle toho provozovatel ustálil na čísle 136. Za rok 2008 bylo odvedeno 3 619 223 000 Kč na veřejné prospěšné účely (ekologie – 0,6%, kultura – 3,6%, nadace – 8,4%, obce – 37,5%, sociální – 2,1%, sport – 45%, školství – 0,6%, zdravotnictví – 2,2%)

¹⁶ *Fondy Evropské unie* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>

¹⁷ *Strukturální fondy* [online]. C2010 finance.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/evropska-unie/informace/financovani/evropska-unie-financovani-strukturalni-fondy/>>

necelé tři čtvrtiny státního rozpočtu České republiky pro rok 2010). Z fondů Evropské unie jsou financovány zejména tyto projekty:

- **rozvoj dopravy a dopravní infrastruktury** - např. výstavba a opravy silnic, železnic, dálnic, obchvatů, říční infrastruktury, budování přístupných terminálů integrovaných ve veřejnou dopravu, nákup dopravních prostředků městské hromadné dopravy apod.),
- **ochrana životního prostředí** - např. budování čistíren odpadních vod, rozvodných sítí pitné vody, výsadba regenerační zeleně, instalace větrných elektráren, budování systému oddělení sběru odpadů, investice podpora vzdělávacích, poradenských a informačních center environmentálního vzdělávání apod.,
- **rozvoj měst a obcí, přeshraniční spolupráce** - např. úpravy veřejných prostranství, veřejná výsadba okrasné zeleně, infrastruktura pro poskytování sociálních, vzdělávacích a zdravotnických služeb, infrastruktura pro poskytování zájmových a volnočasových aktivit, přeshraniční spolupráce v oblasti rozvoje mezilidských vztahů, společenských a kulturních aktivit, regenerace bytových domů apod.,
- **rozvoj cestovního ruchu** - např. rozvoj kapacit ubytovacích zařízení, vybudování, rekonstrukce a obnova skanzenů, muzeí apod., budování cyklostezek a cyklotrasů s využitím pro cestovní ruch, prezentace turistických destinací apod.,
- **rozvoj lidských zdrojů** - např. rekvalifikační kurzy pro nezaměstnané, poskytování sociálních služeb, zvyšování kvality výuky cizích jazyků, vytvoření systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, inovace vzdělávacích programů, vzdělávání pracovníků výzkumu a vývoje, apod.,
- **zlepšování kvality služeb poskytovaných ve veřejnou správou a samosprávou** - např. výstavba datových sítí pro poskytování služeb ve veřejné správě, zavádění moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti ve veřejné správě apod.
- **podpora podnikání, vědy a výzkumu** - např. nákup výrobních technologií, podpora patentové aktivity podniků, vědeckovýzkumných institucí a vysokých škol, výstavba a další rozvoj existujících průmyslových parků, podpora rozvoje poradenství v oblasti eko-technologií a environmentálních systémů řízení, apod.¹⁸

¹⁸ *Fondy Evropské unie* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz [cit. 2010-04-08].

Dostupné z WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU> >

2.2 Strukturální fondy

Evropská unie má k dispozici celkově 4 strukturální fondy. Jsou to Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF - European Regional Development Fund), Evropský sociální fond (ESF - European Social Fund), Evropský orientační a záruční fond pro zemědělství (EAGGF - European Agricultural Guidance and Guarantee Fund) a Finanční nástroj pro podporu rybolovu (FIFG - Financial Instrument for Fisheries Guidance), z nichž první dva jmenované jsou nejvýznamnější. **Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)** pomáhá odstraňovat zásadní problémy v zaostávajících regionech a v upadajících průmyslových oblastech. Financuje investice do infrastruktury, vytváří pracovní místa, podporuje místní rozvoj, malé a střední podnikání v problémových regionech, vědu a výzkum. V současnosti je nejvýznamnějším ze strukturálních fondů. **Evropský sociální fond (ESF)** se zaměřuje na boj s nezaměstnaností, rozvoj lidských zdrojů a na podporu integrace na trhu práce, pomáhá nezaměstnaným a znevýhodněným skupinám zapojit se do pracovního procesu.¹⁹ Prostředky plynoucí z těchto fondů jsou vynakládány na dosažení cílů a priorit, které si každá členská země Evropské unie definuje pro dané období. Konkrétní česká republika si pro období 2007 - 2013 stanovila tyto tři cíle:

- 1) **Konvergence** - jedná se především o podporu růstu a tvorby pracovních míst v nejméně rozvinutých členských zemích a oblastech, kam patří například podpora regionů s HDP nižším než 75 procent průměru Evropské unie. Podpora Evropského fondu regionálního rozvoje (ERDF) je zaměřena na modernizaci a diverzifikaci ekonomické struktury členských států a regionů, na rozšíření a zlepšení základní infrastruktury a na ochranu životního prostředí. Podpora Evropského sociálního fondu (ESF) je zaměřena na zlepšení kvality a schopnosti institucí trhu práce, vzdělávacích systémů a sociálních a ošetrovatelských služeb, na zvýšení investic do lidského kapitálu a na adaptace ve veřejné správě, posílení administrativní kapacity národních a regionálních správ.
- 2) **Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** - regionální programy určené pro regiony a orgány regionální správy mají za cíl podporovat ekonomické zmodernění v průmyslových, městských a venkovských oblastech. Jedná se o podporu regionů s HDP vyšším než 75 procent průměru Evropské unie. Intervence je

¹⁹ HRDÝ, M. *Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2006. 107 s. ISBN 80-7357-137-4

zaměřena na inovace a ekonomiku založenou na znalostech, na životní prostředí a předcházení rizikům a na dostupnost a služby základního ekonomického významu (komunikační síť).

3) **Evropská územní spolupráce** – zaměřuje se na podporu harmonického a vyváženého rozvoje na území Unie, tedy na podporu další integrace EU spoluprací na přeshraniční, mezinárodní a meziregionální úrovni. Mezi hlavní priority evropské územní spolupráce patří podpora rozvoje vzdělání a výzkumu a informační společnosti, životní prostředí a předcházení rizikům a území vodních zdrojů.²⁰

Tabulka 2: Rozdělení prostředků fondů Evropské unie v období 2007-2013

Cíl	Fondy pro EU27 (miliardy eur)		Fondy pro ČR (miliardy eur)	
Konvergence	251,16	81,54%	25,89	96,98%
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	49,13	15,95%	0,4159	1,56%
Evropská územní spolupráce	7,75	2,52%	0,389	1,46%
Celkem	308,4	100%	26,69	100%

Zdroj: Regionální politika Evropské unie [online]. C2007 businessinfo.cz Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/regionalni-politika-evropske-unie/1001573/44179/>> Tabulka - vlastní zpracování.

Pro tyto tři cíle politiky soudržnosti Evropské unie jsou určeny operační programy, které si každá členská země dojednává s Evropskou komisí. Operační programy jsou tak zprostředkujícím mezistupněm mezi těmi hlavními evropskými fondy (ERDF, ESF, FS) a konkrétními příjemci finanční podpory v členských státech a regionech. Jsou to strategické dokumenty představující priorit politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie a individuálních zájmů členských států. Česká republika si pro nynější období (2007 - 2013) vyjednala 26 operačních programů. Osm z nich je zaměřeno tématicky (například na dopravu, vzdělávání, zaměstnanost, životní prostředí) a sedm zeměpisně (na Středoevropský kraj, Střední Moravu, Moravskoslezsko atd.). Ostatní OP

²⁰ Finance z Evropské unie v období 2007-2013 [online]. C2010 finance.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/evropska-unie/informace/financovani>>

umožní spolupráci mezi regiony, meziregionální a nadregionální spolupráci a zajištění technické, administrativní a výzkumné základy realizace politiky soudržnosti.²¹

Tematické operační programy

V rámci cíle „Konvergence“ je pro období 2007 - 2013 připraveno celkem 8 tematických operačních programů. Každý z těchto 8 operačních programů má specifické tematické zaměření a je určen pro celé území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy (Praha má 2 vlastní operační programy: Konkurenceschopnost a Adaptabilita). Na tematické operační programy je vyčleněna částka 21,23 miliard eur. Následuje jejich stručná charakteristika:

- **Operační program doprava** (cíle „konvergence“) - je zaměřený na zkvalitnění infrastruktury a vzájemné propojení železniční, silniční a říční dopravy v rámci tzv. transevropských dopravních sítí (TEN-T). Jedná se tedy o infrastrukturu celostátního významu. V případě silniční infrastruktury jde o dálnice, rychlostní komunikace a silnice I. třídy. Z programu je také podporován rozvoj a modernizace pražského metra. Z pohledu finančních prostředků je nejvýznamnějším českým operačním programem. Z fondu Evropské unie je pro něj vyčleněno 5,77 miliard eur (přibližně 21,6 % veškerých prostředků určených z fondu Evropské unie pro Českou republiku). Je financován z fondu ERDF a FS.
- **Operační program životní prostředí** (cíle „konvergence“) - je zaměřený na zlepšování kvality životního prostředí a tím i zdraví obyvatelstva. Přispívá ke zlepšování stavu ovzduší, vody i půdy, řeší problematiku odpadů a průmyslového znečištění, podporuje péči o krajinu a využívání obnovitelných zdrojů energie a budování infrastruktury pro environmentální osvětu. Z pohledu finančních prostředků je druhým nejvýznamnějším českým operačním programem. Z fondu Evropské unie je pro něj vyčleněno 4,92 miliard eur (přibližně 18,4 % veškerých prostředků určených z fondu Evropské unie pro Českou republiku). Je financován z fondu ERDF a FS.
- **Operační program podnikání a inovace** (cíle „konvergence“) - je zaměřený na podporu rozvoje podnikatelského prostředí a podporu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe. Podporuje vznik nových a rozvoj stávajících

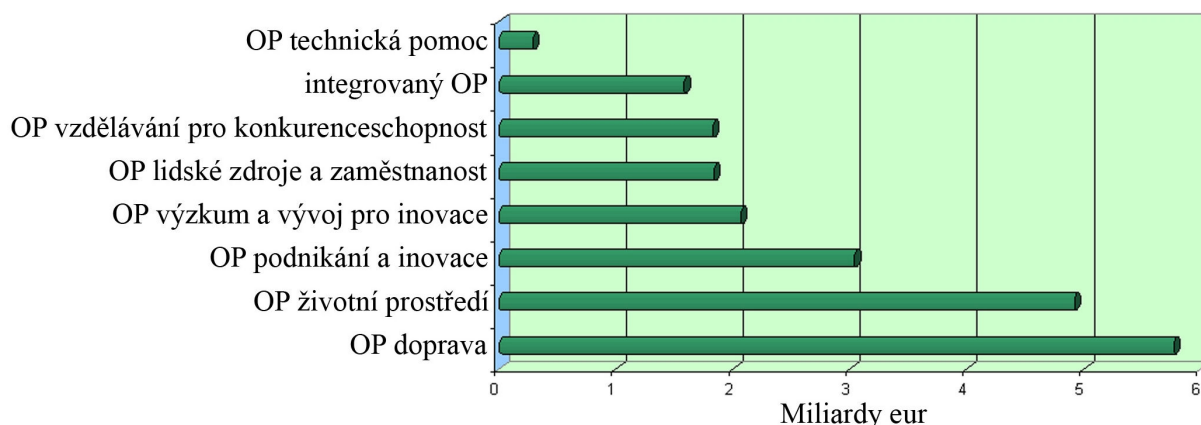
²¹ *Fondy Evropské unie* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU> >

firm, jejich inovační potenciál a využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Umožňuje zkvalitnění infrastruktury a služeb pro podnikání a navazování spolupráce mezi podniky a vdeckovými institucemi. Z pohledu finančních prostředků je tím nejvyšším českým operačním programem. Z fondů Evropské unie je pro něj vyčleneno 3,04 miliard eur (přibližně 11,4 % veškerých prostředků určených z fondů Evropské unie pro Českou republiku). Je financován z fondu ERDF.

- **Operační program výzkum a vývoj pro inovace** (cíl „konvergence“) - je zaměřený na posilování výzkumného, vývojového a inovačního potenciálu ČR, a to především prostřednictvím vysokých škol, výzkumných institucí a jejich spolupráce se soukromým sektorem. Podporuje vybavení výzkumných pracovišť moderní technikou, budování nových výzkumných pracovišť a zvyšování kapacity terciárního vzdělávání. Z pohledu finančních prostředků je čtvrtým nejvyšším českým operačním programem. Z fondů Evropské unie je pro něj vyčleneno 2,07 miliard eur (přibližně 8,1 % veškerých prostředků určených z fondů Evropské unie pro Českou republiku). Je financován z fondu ERDF.
- **Operační program lidské zdroje a zaměstnanost** (cíl „konvergence“ i „regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost“) - je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začlevení sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech. Z fondů Evropské unie je pro něj vyčleneno 1,84 miliard eur (přibližně 6,80 % veškerých prostředků určených z fondů Evropské unie pro Českou republiku). Je financován z fondu ESF.
- **Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost** (cíl „konvergence“ i „regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost“) - je zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji. Z fondů Evropské unie je pro něj vyčleneno 1,83 miliard eur (přibližně 6,80 % veškerých prostředků určených z fondů Evropské unie pro Českou republiku). Je financován z fondu ESF.

- **Integrovaný opera ní program** (cí l „konvergence“ i „regionální konkurenceschopnost a zam stnanost“) - je zam ený na ešení spole ných regionálních problém v oblastech infrastruktury pro ve ejnou správu, ve ejné služby a územní rozvoj, rozvoj informa ních technologií ve ve ejné správ , zlepšování infrastruktury pro oblast sociálních služeb, ve ejného zdraví, služeb zam stnanosti a služeb v oblasti bezpe nosti, prevence a ešení rizik, podporu cestovního ruchu, kulturního d dictví, zlepšování prost edí na sídlíštích a rozvoj systém tvorby územních politik. Z fond Evropské unie je pro n j vy len no 1,582 miliard eur (p ibližn 5,90 % veškerých prost edk ur ených z fond Evropské unie pro eskou republiku). Je financován z fond ERDF.
- **Opera ní program technická pomoc** (cí l „konvergence“ i „regionální konkurenceschopnost a zam stnanost“) - je ur en k podpo e jednotného p ístupu na národní úrovni pro zajišt ní aktivit efektivního ízení, kontroly, sledování a vyhodnocování realizace národního strategického referen ního rámce, který zast ešuje aktivity politiky hospodá ské a sociální soudržnosti v eské republice v letech 2007 - 2013. Z fond Evropské unie je pro n j vy len no 291,5 milión eur (p ibližn 1,1 % veškerých prost edk ur ených z fond Evropské unie pro eskou republiku). Je financován z fond ERDF.²²

Pro up esn ní následující obrázek znázor uje alokaci fond mezi zmín né tématické opera ní programy.



Obr. 5 Alokace fond Evropské unie mezi tématické opera ní programy

Zdroj: *Tématické opera ní programy* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz Dostupné z WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy> > Graf - vlastní zpracování.

²² *Tématické opera ní programy* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/tematicke-operacni-programy> >

Nejvíce prostředků z fondů Evropské unie je vynakládáno na OP doprava, který následuje OP životní prostředí. Jedině tyto dva OP se blíží, nebo i přesahují hranici 5 miliard eur. Na ostatní OP je vynakládáno méně prostředků v rozmezí 0,3 - 3 miliard eur.

Regionální operační programy

Regionální operační programy pokrývají několik tematických oblastí s cílem zvýšení konkurenceschopnosti regionů, urychlení jejich rozvoje a zvýšení atraktivity regionů pro investory. Na regionální operační programy je vyčleněna částka 4,66 miliard eur. Přestože je každý ROP samostatným dokumentem spravovaným samostatnou regionální radou a reagujícím na potřeby příslušného regionu, obecně všechny ROP se zaměřují na obdobná témata, která lze shrnout do následujících oblastí:

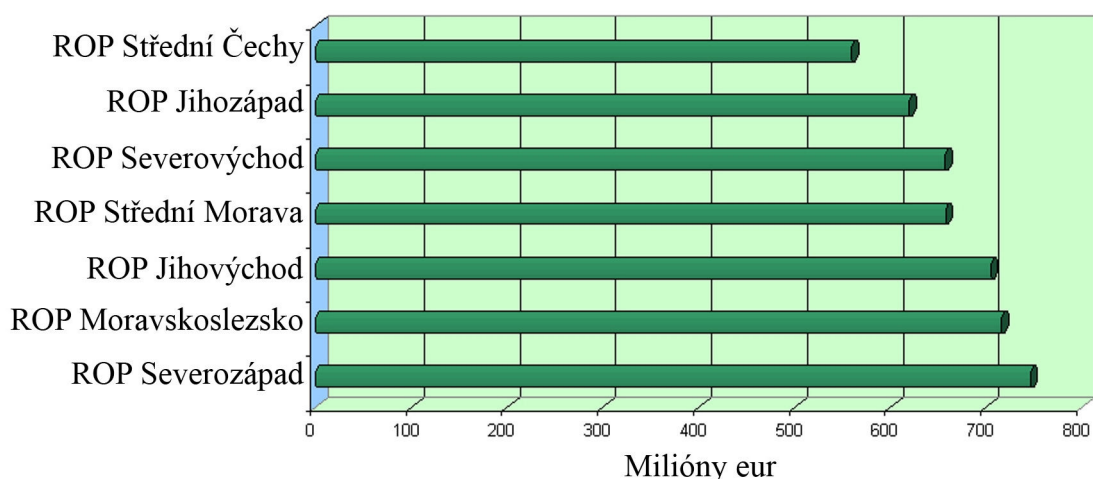
- **dopravní dostupnost a obslužnost** - např. výstavba, rekonstrukce a modernizace silnic II. a III. třídy a místních komunikací včetně odstranění bodových závad na nich, výstavba stezek pro bezmotorovou dopravu, infrastruktura pro potřeby veřejné dopravy - dopravní terminály, železniční stanice, zastávky, informační systémy, pořízení vozidel ve veřejné dopravě, výstavba, rekonstrukce a modernizace infrastruktury ve veřejných regionálních letištích apod.
- **rozvoj území** - např. příprava rozvojových území pro podnikání, bydlení a služby, revitalizace centrální a památkových zón, výstavba, rekonstrukce a vybavení objektů občanské vybavenosti, objektů pro kulturu a volný čas, objektů sociální a vzdělávacích infrastruktury, stavební obnova a dostavba ve veřejných prostranstvích, náměstích, architektonických prvcích, odstranění nevyužitelných staveb a ekologických záležitostí apod.
- **regionální rozvoj podnikání** - např. rekonstrukce, modernizace a revitalizace stávajících objektů pro podnikání včetně brownfields, investice do dopravní a technické infrastruktury průmyslových zón a lokalit menšího rozsahu, podpora investic zlepšujících materiálně-technické vybavení a podmínky firem, škol a učilišť určených pro zaškolení absolventů a osvojení praktických dovedností apod.
- **rozvoj cestovního ruchu** - např. výstavba a rekonstrukce turistických cest (pěší stezky, cyklostezky, vodní cesty, přístavy i přístaviště) včetně doprovodné infrastruktury a značení, rekonstrukce, modernizace a rozvoj ubytovacích kapacit rozšíření o návazné služby (sportovní zařízení včetně poskytnutí sportovních potřeb,

wellness služby, zábavní centra apod.), rekonstrukce kulturní i technické památky nebo kulturní zajímavosti pro využití v cestovním ruchu, rozvoj a obnova sportovních areálů využitelných primárně pro cestovní ruch v etnicky návazné infrastruktury, modernizace, rozvoj a rekonstrukce lázeňské infrastruktury a navazujících zařízení, marketingové kampaně s nadregionálním dopadem, informační a komunikační technologie v oblasti řízení a propagace cestovního ruchu apod.²³

V současném období je celkem 7 regionálních operačních programů. Všechny spadají mezi regionální operační programy v cíli „konvergence“ a jsou financovány z fondu ERDF. Jmenování regionálních operačních programů :

- **Severozápad** - je pro něj vyčleněno 745,91 milión eur (přibližně 2,79 % veškerých prostředků určených z fondu Evropské unie pro Českou republiku).
- **Severovýchod** - je pro něj vyčleněno 656,46 milión eur (přibližně 2,46 % veškerých prostředků určených z fondu Evropské unie pro Českou republiku).
- **Střední Čechy** - je pro něj vyčleněno 559,08 milión eur (přibližně 2,09 % veškerých prostředků určených z fondu Evropské unie pro Českou republiku).
- **Jihozápad** - je pro něj vyčleněno 619,65 milión eur (přibližně 2,32 % veškerých prostředků určených z fondu Evropské unie pro Českou republiku).
- **Jihovýchod** - je pro něj vyčleněno 704,45 milión eur (přibližně 2,64 % veškerých prostředků určených z fondu Evropské unie pro Českou republiku).
- **Moravskoslezsko** - je pro něj vyčleněno 716,09 milión eur (přibližně 2,68 % veškerých prostředků určených z fondu Evropské unie pro Českou republiku).
- **Střední Morava** - je pro něj vyčleněno 657,39 milión eur (přibližně 2,46 % veškerých prostředků určených z fondu Evropské unie pro Českou republiku).

²³ *Regionální operační programy* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy> >



Obr. 6 Alokace fondů Evropské unie mezi regionální operační programy

Zdroj: Regionální operační programy [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy>> Graf - vlastní zpracování.

Prostředky vynakládané na ROP se pohybují v rozmezí od 560 – 750 milión eur. Nejvíce je vyčleněno pro ROP Severozápad (745,91 miliónu eur), naopak nejméně je vyčleněno pro ROP Střední Čechy (559,08 miliónu eur).

Tematické operační programy i regionální operační programy jsou ještě financovány z českých veřejných zdrojů. V případě operačního programu doprava je financování programu navýšeno o dalších 1,01 miliard eur nebo v případě regionálního operačního programu Severozápad je financování programu navýšeno o dalších 131,63 milión eur. Prostředky mohou být čerpány jen na programem podporované projekty. Pro každý program je také vypracován seznam přípustných žadatelů o podporu.

Pro porovnání je tu uveden příklad Portugalska. Během programového období 2007-13 je pro Portugalsko vyčleněno 21,5 miliard eur ze strukturálních fondů a fondu soudržnosti (cíle: konvergence, regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, evropská územní spolupráce). V rámci cíle konvergence přispívá Portugalsko ze státního rozpočtu dalšími 3,9 miliardami eur. Portugalsko má pro programové období vyjednáno 14 operačních programů, z nichž 3 programy jsou tematické (např. podpora inovací a snížení veřejných výdajů, zvýšení kvalifikace občanů, projekty v oblasti dopravy a životního prostředí), 9 programů je regionálních (např. operační program: Sever, Centre, Lisabon, Alentejo) a 2 programy jsou zaměřeny na technickou podporu. Evropský fond regionálního rozvoje

(ERDF) bude také financovat iniciativy v rámci evropské územní spolupráce skládající se ze tří částí přeshraniční, nadnárodní a meziregionální spolupráce. V rámci tohoto cíle se Portugalsko účastní osmi operačních programů.²⁴

Evropská územní spolupráce

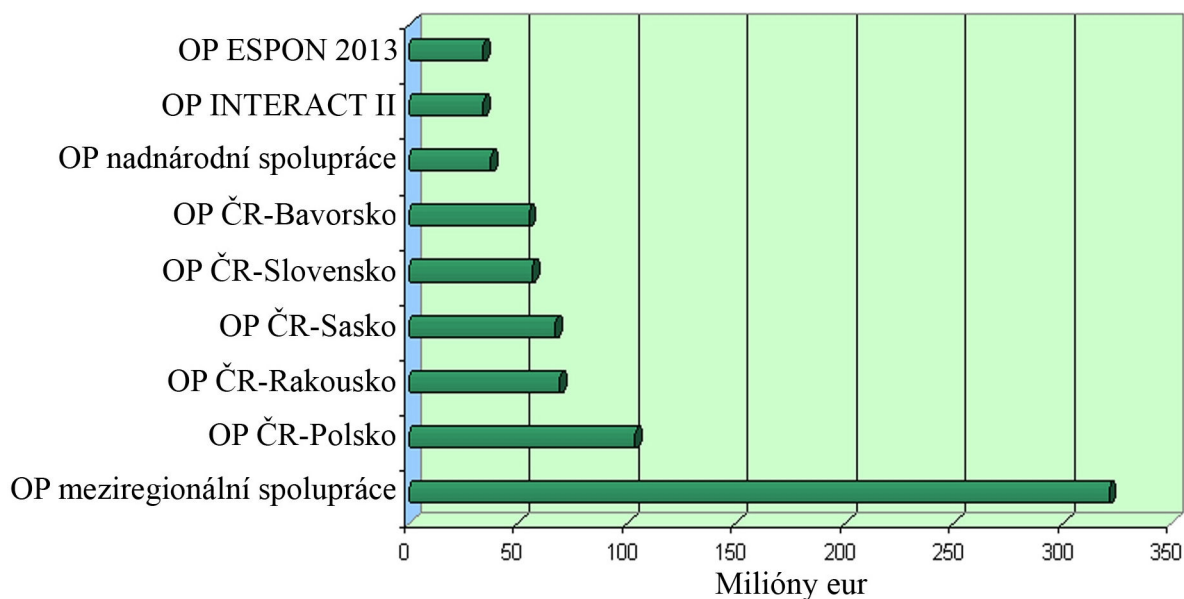
Cílem evropské územní spolupráce je podpora přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů (podpora hospodářské a sociální integrace přeshraničních území prostřednictvím odstranění přetrvávajících bariér a posilování jejich rozvojového potenciálu, posilování vzájemných hospodářských, společenských a kulturních vztahů, společná péče o přírodní bohatství, rozvoj cestovního ruchu a budování flexibilního trhu práce).²⁵ Pro operační programy přeshraniční a nadnárodní spolupráce je pro Českou republiku z fondů Evropské unie vyčleneno 389 milionů eur. V případě ostatních programů cíle evropské územní spolupráce tvoří rozpočet programu příspěvků z fondů EU a zúčastněných států. Rozpočet programu je pro všechny členské země společný a nejsou zde určeny alokace fondů EU pro jednotlivé státy. Z fondů EU je pro operační program meziregionální spolupráce vyčleneno 321,3 milionů eur, pro operační program ESPON 2013 činí alokace z fondů 34 milionů eur a pro operační program INTERACT II také 34 milionů eur. Prostředky lze čerpat z devíti operačních programů (kromě operačního programu INTERACT II jsou financovány z fondů ERDF nebo příspěvků členských zemí EU a partnerských zemí EU):

- **Operační program přeshraniční spolupráce: R-Bavorsko, R-Polsko, R-Rakousko, R-Sasko, R-Slovensko.**
- **Operační program meziregionální spolupráce** - všechny státy Evropské unie, Norsko a Švýcarsko.
- **Operační program nadnárodní spolupráce** - R, Rakousko, Polsko, část Německa, Maarsko, Slovinsko, Slovensko, část Itálie a část Ukrajiny.
- **Síťový operační program ESPON 2013** - všechny členské státy, Norsko, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Island, kandidátské státy EU.
- **Síťový operační program INTERACT II** - všechny členské státy EU.

²⁴ *Cohesion Policy 2007-2013 – Portugal* [online]. C2009 ec.europa.eu [cit. 2010-04-09].

Dostupné z WWW: < http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/portugal/index_en.htm >

²⁵ *Evropská územní spolupráce* [online]. C2009 businessinfo.cz [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/evropska-uzemni-spoluprace/1001573/42525> >



Obr. 7 Alokace fond Evropské unie v rámci evropské územní spolupráce

Zdroj: *Evropská územní spolupráce* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz Dostupné z WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Evropska-uzemni-spoluprace> > Graf - vlastní zpracování.

2.3 Fond soudržnosti

Fond soudržnosti (označovaný také jako Kohezní fond) je doplňkovým fondem. Jeho cílem je posílit hospodářskou a sociální soudržnost. Fond poskytuje finance členským státům Evropské unie, jejichž HDP je nižší než 90 % průměru EU, na významné projekty z oblasti životního prostředí a infrastruktury. Na rozdíl od strukturálních fondů neposkytuje fond soudržnosti spolufinancování programů, ale přímo se podílí na financování konkrétních projektů. Fond není přímo zaměřen na regionální politiku. Pomoc je pouze doplňující vzhledem k pomoci, kterou regionům poskytují strukturální fondy. V období 2007-2013 působí fond soudržnosti v Bulharsku, v České republice, v Estonsku, na Kypru, v Litvě, v Lotyšsku, v Maďarsku, na Maltě, v Polsku, v Portugalsku, v Rumunsku, v Řecku, na Slovensku a ve Slovinsku. V našich podmínkách pomoc z fondu soudržnosti přímo navazuje na předvstupní pomoc EU pomocí předvstupního nástroje - ISPA (The Instrument for Structural Policies Pre-Accession). Finanční nástroj ISPA byl určen pro kandidátské státy v období od roku 2000 do okamžiku jejich vstupu do EU. Následující

tabulka zobrazuje objem prostředků vyhrazených pro pomoc České republice prostřednictvím FS (ISPA před vstupem do EU) za období 2000-2006.²⁶

Tabulka 3: Prostředky FS/ISPA pro ČR za období 2000-2006

Prostředky FS/ISPA pro ČR za období 2000-2006	
ISPA 2000	70 122 880 eur
ISPA 2001	72 086 772 eur
ISPA 2002	74 752 876 eur
ISPA 2003	75 431 250 eur
ISPA (2000-2003)	292 393 778 eur
FS 2004	306 898 031
FS 2005	256 811 441
FS 2006	363 498 328
FS (2004-2006)	937 207 800 eur

Zdroj: *Fond soudržnosti* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz Dostupné z WWW: <
http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2004-2006/Fond-soudrznosti> Tabulka - vlastní zpracování.

Jen pro představu v období 2007-2013 se roční objem prostředků FS pro Českou republiku pohybuje v násobcích oproti letům 2004-2006.

2.4 Firemní filantropie

Firemní filantropie je kombinace možných přístupů podpory neziskových organizací a nejen jich. Nejčastěji jde o podporu v podobě finančních i věcných darů, služby a nebo se může jednat o zcela nové partnerství firem a neziskových organizací. České firmy ročně vynutí až 3 miliardy korun na veřejně prospěšné projekty. Firemní dárcovství je dobrovolná angažovanost firem ve veřejně prospěšných projektech s cílem prosazovat obecné blaho v celé společnosti i konkrétní komunitě. Zároveň je klíčovou součástí širšího konceptu společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility). Oba termíny se často zaměňují. Zatímco firemní dárcovství se více zaměřuje na podporu potřebovaných oblastí a veřejně prospěšných projektů, společenská odpovědnost je koncept, který se zaměřuje na celkový dopad působení firmy na společnost, a to na úrovni národní i globální. V rámci principu společenské odpovědnosti je od firmy očekáváno odpovědné

²⁶ *Fond soudržnosti* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <
http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2004-2006/Fond-soudrznosti>

chování v oblasti obchodních rozhodnutí a strategií, ale také v oblasti životního prostředí a sociálního dopadu fungování firmy.²⁷ Firma, která se rozhodne pro filantropii, by si měla již od začátku klást následující otázky: jakou oblast podpoří, ve kterých regionech, čeho chce dosáhnout a jaké prostředky k tomu využije. Ukazuje se, že propojení komerční sféry s oblastí veřejného prospěchu je důležitá také při výměně know-how, a to zapojením zaměstnanců do poskytování odborných služeb i klasickým firemním dobrovolnictvím. Vznikajícím trendem je pak jakási komplexní podpora. Firma si tak mezi charitativními organizacemi vybere svého partnera a na základě svých priorit a možností si pak celý projekt i spolupráci s neziskovým partnerem nastaví.²⁸ Příkladem takové spolupráce může být program s názvem „**Make a connection – Připoj se!**“, který společně zajišťuje společnost NOKIA a nadace International Youth Foundation (IYF). Od roku 2000 tak byly realizovány stovky projektů ve více než 20 zemích světa. V České republice program funguje od roku 2002 jako společná aktivita Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) a společnosti NOKIA. Témata projektů nejsou nijak omezena, projekty však musí být vždy zaměřeny směrem „ven“ - na podporu komunity, v níž lidé žijí. Široké spektrum projektových aktivit se dotýká sociální, sportovní, ale také kulturní oblasti (např. Lesopěstelská, Hry bez hranic, Hravé odpady, Svět pro všechny, atd.).²⁹

Většina firem si již postupně vypracovává vlastní dárcovské strategie a spolupracuje s kvalitními partnery z neziskového sektoru i mezi sebou. Efektivní a úspěšné projekty firemního dárcovství přinášejí benefity jak firmám, tak společnosti. Pro sledování úink investovaných prostředků na firmu i společnost, možnost srovnání (benchmarkingu) mezi firmami, vhodné rozložení a zaměření peněz apod. je v České republice zavedena metodika „Standard odpovědná firma“. Jedná se o způsob měření a certifikace firem založený na zahraniční metodice London Benchmarking Group, která tuto oblast komplexně měří, reportuje a srovnává, dokonce v mezinárodním měřítku. Partnerem zavedení metodiky je jeden z nejvýznamnějších firemních dárců u nás, Skupina EZ. Uživatelé této metodiky jsou v České republice například: Citibank, česká rafinérská, česká spořitelna, SOB, GE

²⁷ *Základní informace o firemní filantropii* [online]. C2006 businessinfo.cz [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/firemni-filantropie-pruvodce/1001234/39988/> >

²⁸ *Co je společenská odpovědnost firem?* [online]. C2010 standard-lbg.org [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: < <http://www.standard-lbg.org/Spolecenska-odpovednost-v-Ceske-republice-C53/> >

²⁹ *Program Make a Connection - Připoj se* [online]. C209 pripojse.cz [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: < <http://www.pripojse.cz/o-programu/program-make-a-connection-pripoj-se/> >

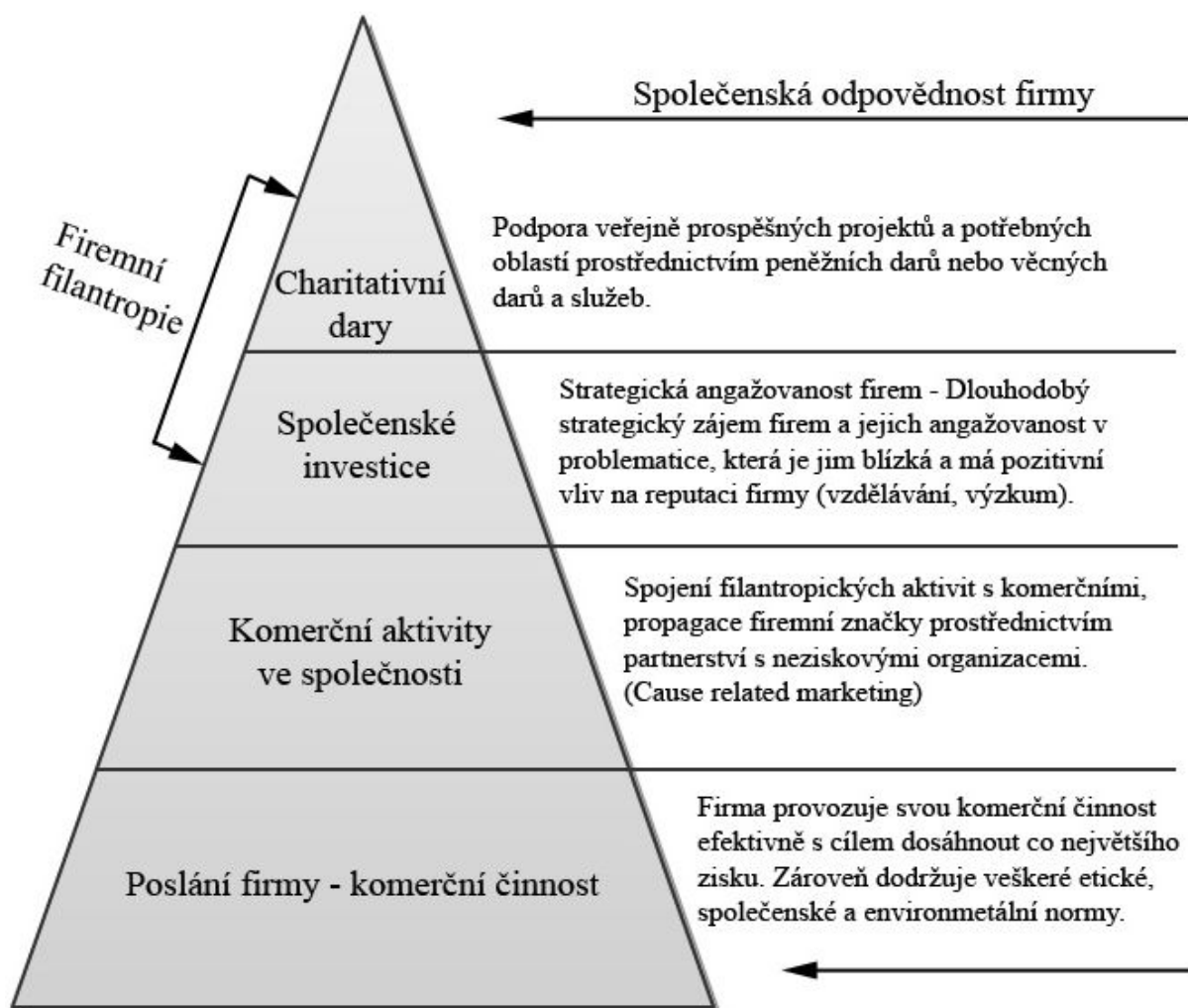
Money, Johnson & Johnson, Nestlé, Plzeňský Prazdroj, Skanska, Skupina EZ, Škoda Auto, Telefónica O2 a Vodafone. Jde o metodiku, která firmám umožní specifikovat náklady, dlouhodobý a krátkodobý úinek konkrétní investice firmy do veřejných projektů a vliv takové investice na komerční aktivity firem. Metodika je mezinárodně standardizovaná a umožňuje rovněž následné porovnávání výsledků s jinými firmami, které jsou aktivní v oblasti firemní filantropie a společenské odpovědnosti. Výstupy z měření jsou u nás využívány pro sestavování žebříku „Top firemní filantropie“.³⁰

Tabulka 4: Top 20 firemní filantropie 2009

Pořadí	Název firmy	Objem darů (Kč)
1	Skupina EZ	261 274 376
2	OKD, a.s.	78 506 200
3	Česká spořitelna, a.s.	50 440 423
4	Komerční banka, a.s.	41 892 000
5	Johnson & Johnson, s.r.o.	39 360 637
6	SOB	36 596 223
7	RWE Transgas, a.s.	35 800 000
8	CEPS, a.s.	35 385 000
9	Metrostav, a.s.	31 619 945
10	Telefónica O2	30 112 910
11	T-Mobile Czech Republic, a.s.	24 355 442
12	Plzeňský Prazdroj, a.s.	23 585 400
13	Škoda Auto	21 342 635
14	Vodafone Czech Republic, a.s.	19 916 667
15	GlaxoSmithKline, s.r.o.	15 130 195
16	Česká rafinérská, a.s.	11 019 801
17	Siemens Group ČR	10 110 644
18	Nestlé Česko, s.r.o.	8 087 216
19	KPMG Česká republika, s.r.o.	7 284 380
20	Kooperativa pojišťovna, a.s.	5 127 819

Zdroj: TOP Filantropie 2009 [online]. C2009 donorsforum.cz Dostupné z WWW: <http://www.donorsforum.cz/top-filantropie-2009-vysledky> > Tabulka - vlastní zpracování.

³⁰ Standard odpovědná firma [online]. C2010 standard-lbg.org [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://www.standard-lbg.org/Publikace-C64/> >



Obr. 8 Firemní filantropie, společenská odpovědnost firmy

Zdroj: Standard odpovědná firma [online]. C2010 standard-lbg.org Dostupné z WWW: < <http://www.standard-lbg.org/Publikace-C64/> > Obrázek - vlastní zpracování.

3. Analýza metod hodnocení ve veřejných prospěšných investičních projektech

Stanovení vhodné metodiky je rozhodujícím bodem pro hodnocení veřejných prospěšných investičních projektů. Existuje několik metod, kterými se tato kapitola bude zabývat. Tyto metody mohou být klasifikovány podle různých hledisek (viz. tabulka).

Tabulka 3.5: Klasifikace metod hodnocení ve veřejných prospěšných projektech

Klasifikační hledisko	Typ metody	Příklad metody
Počet hodnotících kritérií	Jednokritériální	CMA, CEA, CUA, CBA (nákladov-výstupové)
	Vícekritériální	metody vážení, komplexní kritérium
Druh použitého kritéria	Nepenížní	metody vážení užítku (stupňové uspokojení cílových skupin z užitého programu)
	Peněžní	PV, NPV, IRR, ROI ³¹

Tabulka - vlastní zpracování.

Jednokritériální a vícekritériální metody se používají k hodnocení výdajových programů v rámci kontroly ex-ante (před realizací projektu) i v rámci kontroly ex-post (následné, vyhodnocení realizovaného projektu). Za jistých okolností je vhodné použít kontrolu interim (příběžná, v průběhu realizace). Během těchto kontrol se zjišťuje, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Kontroly jsou realizovány ve dvou základních formách:

- 1) vnitřní kontrola (vnitřní / interní audit) – je povinná pro každého manažera, který realizuje výdajové aktivity (zákon o finanční kontrole; zákon č. 298/2007 Sb.).
- 2) vnější kontrola (vnější / externí audit) – je prováděna na nejvyšším kontrolním úřadem ČR za předpokladu, že se jedná o výdaje ze státního rozpočtu.

Jelikož se tato kapitola zaměřuje hlavně na jednokritériální metody, je vhodné stručně charakterizovat i vícekritériální metody pro lepší představu.

³¹ PV (Present Value) – současná hodnota, NPV (Net Present Value) – čistá současná hodnota, IRR (Internal Rate of Return) – vnitřní výnosová míra (rentabilita), ROI (Return on Investment) – návratnost investice

Vícekritériální metody jsou používány v těch případech, kdy jsou cíle nesoumíselné, respektive je – li každý cíl odvozen od jiného kritéria. Jedná se o metody tídní kritérií a kompromisu mezi jejich výsledky. Výhodou vícekritériálních metod je skutečnost, že nenutí redukovat neekonomická kritéria na kritéria ekonomická za cenu choulostivých a někdy sporných operací.³²

3.1. Hodnocení ex ante, interim, ex post

V případě hodnocení veřejných projektů se ověřuje to, zda li je projekt realizován dle stanovených kritérií. Tato kritéria by měla být stanovena ještě před zahájením projektu. Především, projekt a následná hodnocení zpracovává odpovědná osoba nebo odpovědnostní místo. Základem této činnosti je zjistit, zda bylo dosaženo předem stanovených cílů dle dříve schválených kritérií.

3.1.1. Hodnocení ex ante

Předevšímné hodnocení (ex ante) se zaměřuje na to, zda projekt splňuje daná kritéria. Tato kritéria jsou nejčastěji technické nebo finanční povahy. Mohou přibýt ještě specifická kritéria, která se liší případ od případu. Některá kritéria jsou zde pro názornost uvedena:

- 1) technická kritéria: - připravenost a realizovatelnost projektu,
 - zkušenosti žadatele,
 - harmonogram prací, atd.
- 2) finanční kritéria: - využití poskytnutých prostředků pro rozvoj dané oblasti,
 - reálný a přehledný rozpočet,
 - udržitelnost projektu, atd.
- 3) specifická kritéria: - je jasné a konkrétně specifikováno místo realizace projektu,
 - žadatel prokazuje odborné způsobilosti v daném segmentu,
 - rozšíření nabídky pracovních příležitostí a služeb, atd.

³² *Veřejné výdaje* [online]. c2005 econ.muni.cz [cit. 2009-11-28]. Dostupné z WWW:
< http://www.econ.muni.cz/~ivan/xxx/subjects/ver_econ/prednes7.htm >

Výběr projektů je prováděn odborníky a jinými zainteresovanými osobami, kteří tvoří jakousi hodnotící komisi. Hodnocení ex ante je velice užité, ale zároveň i velice složité na zpracování. Užité je proto, protože ještě nedošlo k vyčerpání zdrojů a v případě zamítnutí projektu nedojde ke zbytečnému plýtvání těmito zdroji. Jediným nákladem při zamítnutí je pak cena za zhotovení analýzy, která je však zanedbatelná v porovnání s náklady, které by v případě schválení a následnou realizací „nevhodného“ projektu vznikly. Složitost zpracování spočívá v tom, že se řešitel pohybuje pouze v teoretické rovině a není schopen stoprocentně určit, jaké výstupy a další náklady projekt přinese. Je tedy nutné projekt podrobit rozsáhlé analýze.

Za náklady jsou v téžině považovány jen ty, které souvisejí se samotným projektem, a nikoli přímé a finanční. Naproti tomu výstupy (výnosy) jsou určovány jako nefinanční a nepřímé v co nejširším kontextu. V tomto případě dochází k jakémusi zkreslení a projekt se jeví jako přínosný, dojde tedy k jeho realizaci. Avšak po jeho realizaci může nastat situace, že se výsledky liší od těch, které byly uvedeny v analýze (například do celkových nákladů nebyly uvedeny tyto náklady, které nepřímě souvisely s projektem). Došlo tedy k určitému zkreslení, které může mít určité následky.

Aby bylo možné předjet tyto situace, kdy je přijat projekt, který by za jiných okolností přijat nebyl (dojde tedy k plýtvání vzácných zdrojů), bylo by vhodné vytvořit jednotnou metodu pro hodnocení veřejně prospěšných projektů. Metoda by se skládala z předem daných kritérií, díky kterým by byl projekt jasně definován (například náklady / výnosy, vstupy / výstupy, výsledky, úinky a další). Tato metoda by byla neustále vyvíjena (přizpůsobování se aktuálním podmínkám, požadavkům a poznatkům), takže by nedocházelo k jejímu zastarávání.

3.1.2. Hodnocení interim

Jedná se o hodnocení projektu v průběhu jeho realizace. K průběžnému hodnocení dochází v téžině u projektů, u kterých se doba jejich realizace pohybuje v delším časovém horizontu. Kontroluje se, zda projekt probíhá v souladu s harmonogramem, zda je cíl dosahováno optimálním způsobem, zjišťuje se skutečný stav v porovnání s údaji v projektu, atd. Jestliže se najdou nějaké nesrovnalosti nebo překážky, je možné projekt

pozastavit nebo zrušit a předejít tak dalšímu plýtvání zdroji. Za určitých okolností lze i zvýšit rozsah projektu, aby vyhovl m níším se požadavk m.

3.1.3. Hodnocení ex post

Po dokonění projektu je na ad jeho vyhodnocení. K tomuto ú elu slouží práv následné hodnocení, neboli ex post. Aby bylo možné projekt v bec hodnotit, musí být známo, co bylo cílem projektu a za jakou cenu toho m lo být dosaženo. Lze tedy íci, že jsou porovnávány plány se skute ností. Zkoumá se, zda byly finan ní prost edky vynaloženy ú eln a zda nedošlo k jejich plýtvání (zkoumá se tedy i hospodárnost). Dalším prvkem zkoumání jsou p ínosy a efekty realizovaných projekt a v neposlední ad i jejich ú innost.

D ležitost tohoto hodnocení spo ívá i v tom, že chyby (omyly) v již realizovaných projektech se analyzují a v budoucích projektech by m ly být eliminovány. Takto dochází k neustálému zdokonalování hodnotících metod a získávání nových zkušeností v hodnocení projekt (tyto poznatky by tak m ly být zahrnuty v p edb žném hodnocení). Díky tomu je zaru ena vyšší efektivnost budoucích projekt .

3.2. Analýza metod CMA, CEA, CUA, CBA

Tato ást se zam ũje na nákladov ýstupové metody, které jsou používány k hodnocení ve ejn prosp šných projekt . Mezi tyto metody pat í:

- 1) CMA - analýza minimalizace náklad (cost - minimisation analysis)
- 2) CEA - analýza efektivnosti náklad (cost - effectiveness analysis)
- 3) CUA - analýza užite nosti náklad (cost - utility analysis)
- 4) CBA - analýza náklad a p ínos (cost - benefit analysis)

Tabulka 6: Formy měření nákladů a výstupů metod CMA, CEA, CUA, CBA

Metoda	Forma měření nákladů	Forma měření výstupů
CMA	hodnotové jednotky	nemění se
CEA	hodnotové jednotky	naturální jednotky
CUA	hodnotové jednotky	užitečnost
CBA	hodnotové jednotky	hodnotové jednotky

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejné projekty a veřejné zakázky : (hodnocení a výběr)*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 29 s. ISBN 80-85963-96-5. Tabulka - vlastní zpracování.

Jak vyplývá z názvu, společným rysem uvedených metod je analýza nákladů. Náklady jsou u všech metod měny v hodnotových jednotkách, avšak v různé relaci k výstupům projektu (viz. tabulka).

Analýza nákladů

Za náklady jsou zde považovány přímé a nepřímé. Přímé jsou ty náklady, které přímo souvisí s realizací projektu (cena projektu). Vyskytují se ve čtyřech formách:

- 1) variabilní náklady - rostou s výstupem,
- 2) fixní náklady - jsou stálé, nemění se s rozsahem projektu,
- 3) semivariabilní náklady - skládají se z fixní a variabilní složky,
- 4) stupňované náklady - podobají se fixním nákladům, ale s rozsahem projektu se mohou měnit.

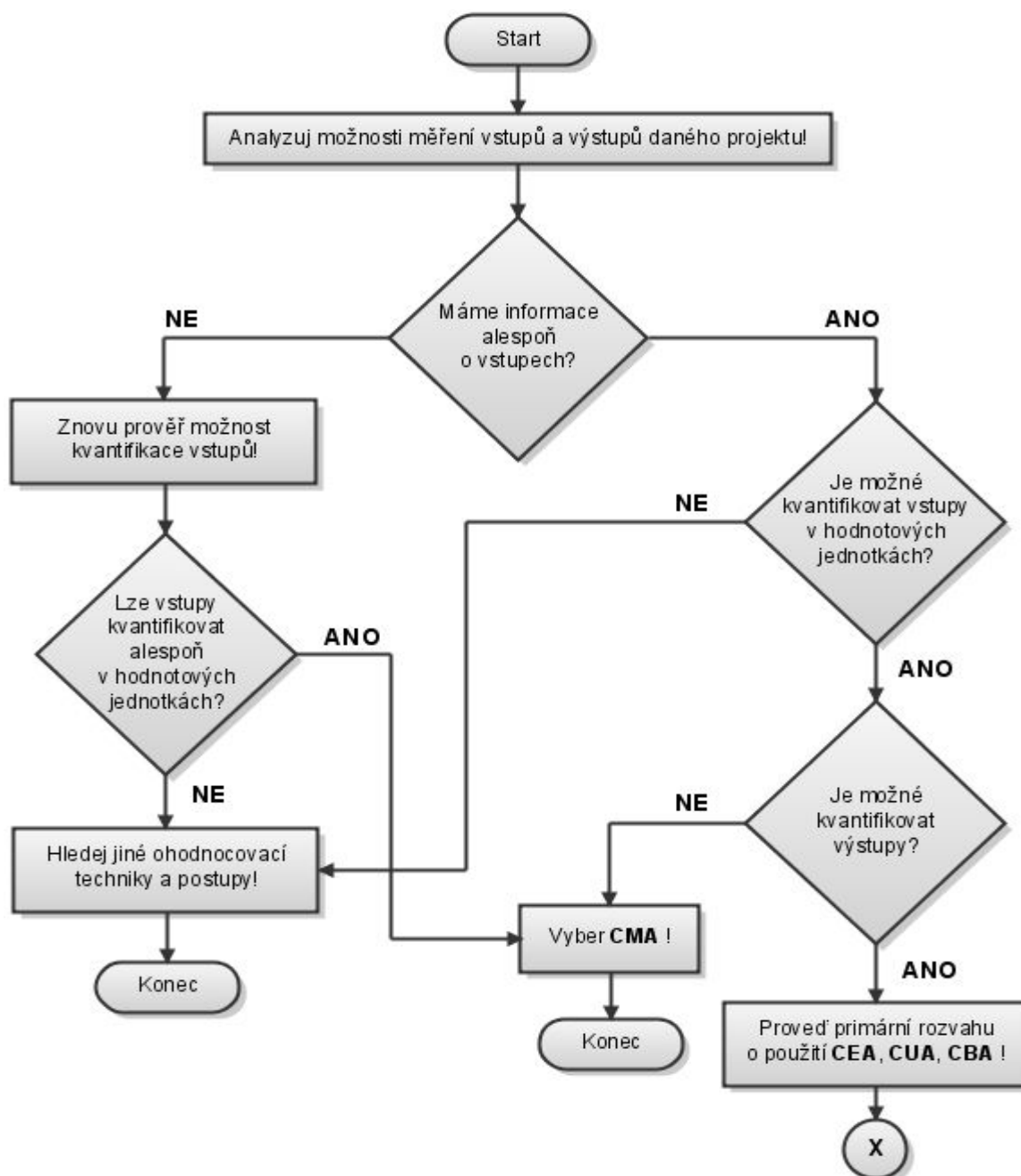
Nepřímé jsou ty náklady, které nepřímo souvisí s realizací projektu (ztráty a jiné nepedvídatelné okolnosti).

Obecně pro náklady platí, že jsou to negativní důsledky spojené s obětováním vzácných zdrojů, s volbou jakou alternativu užití zdrojů použít. Ekonomicky vzato jsou náklady obětováním příležitosti (například postavení kulturního domu je alternativou k zavedení kanalizace v obci)³³. Při realizaci projektu budou vždy vznikat nějaké náklady, a už přímé nebo nepřímé. Je tedy zřejmé, že se jim nelze zcela vyhnout. A jelikož se jim nelze vyhnout, je vhodné je alespoň minimalizovat. Náklady se samozřejmě nevztahují pouze na samotnou realizaci projektu, ale vznikají i během jeho dalších životních cyklů.

³³ OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 65 s. ISBN 80-86119-79-3

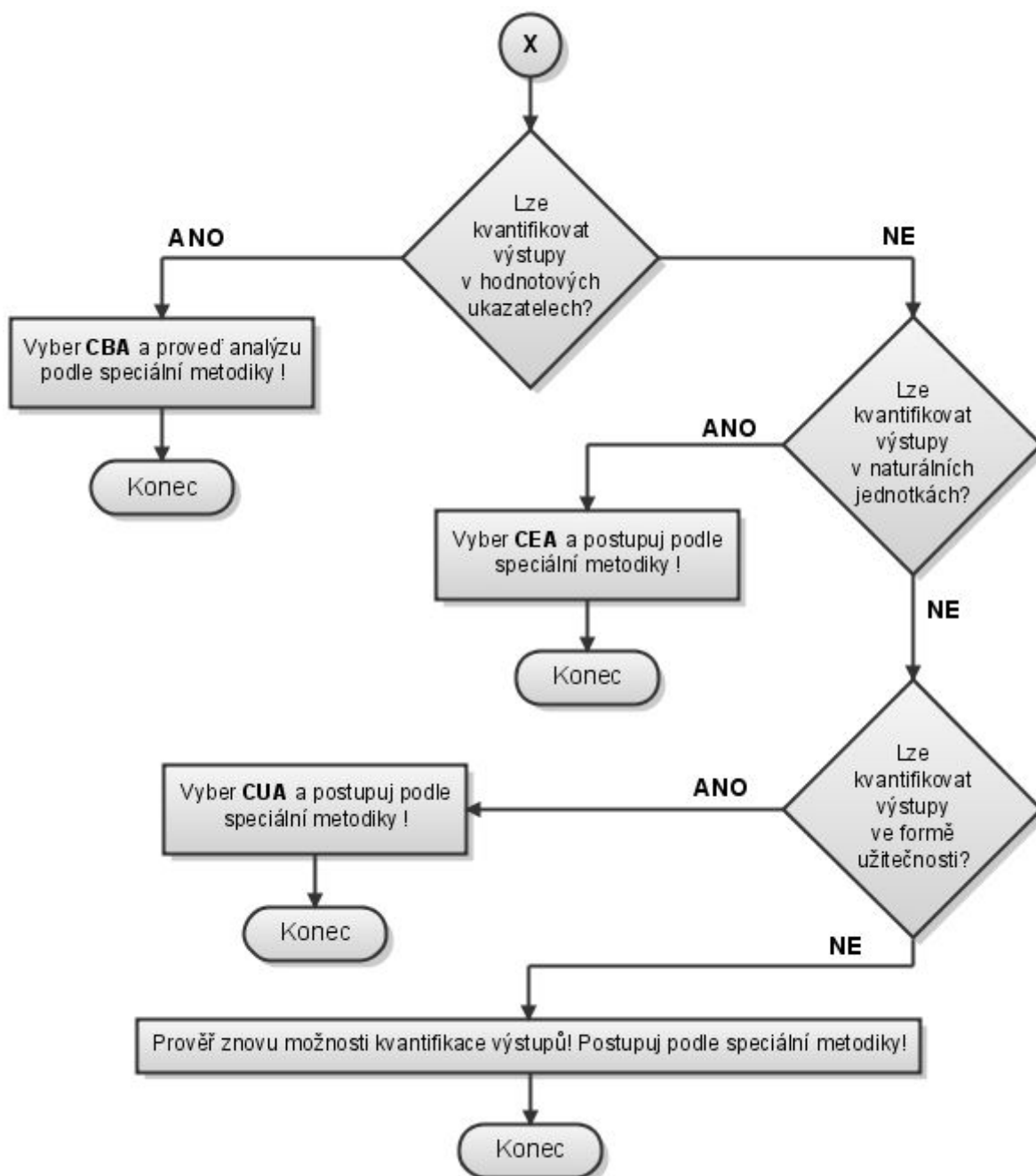
Výběr vhodné metody hodnocení projektu

Při výběru vhodné metody pro hodnocení projektu lze využít vývojových diagramů. Tyto diagramy jsou navrženy tak, aby jejich uživatelé navedly k výběru správné metody, a to za předpokladu, že bude postupovat dle jejich pokynů. Takto se lze vyhnout neadekvátním závěrům při hodnocení, v případě zvolení nevhodné metody.



Obr. 9 Výběr metod jednokriteriálního ohodnocování ve veřejných projektech

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. 186 s. ISBN 80-7261-018-X. Diagram - vlastní zpracování.



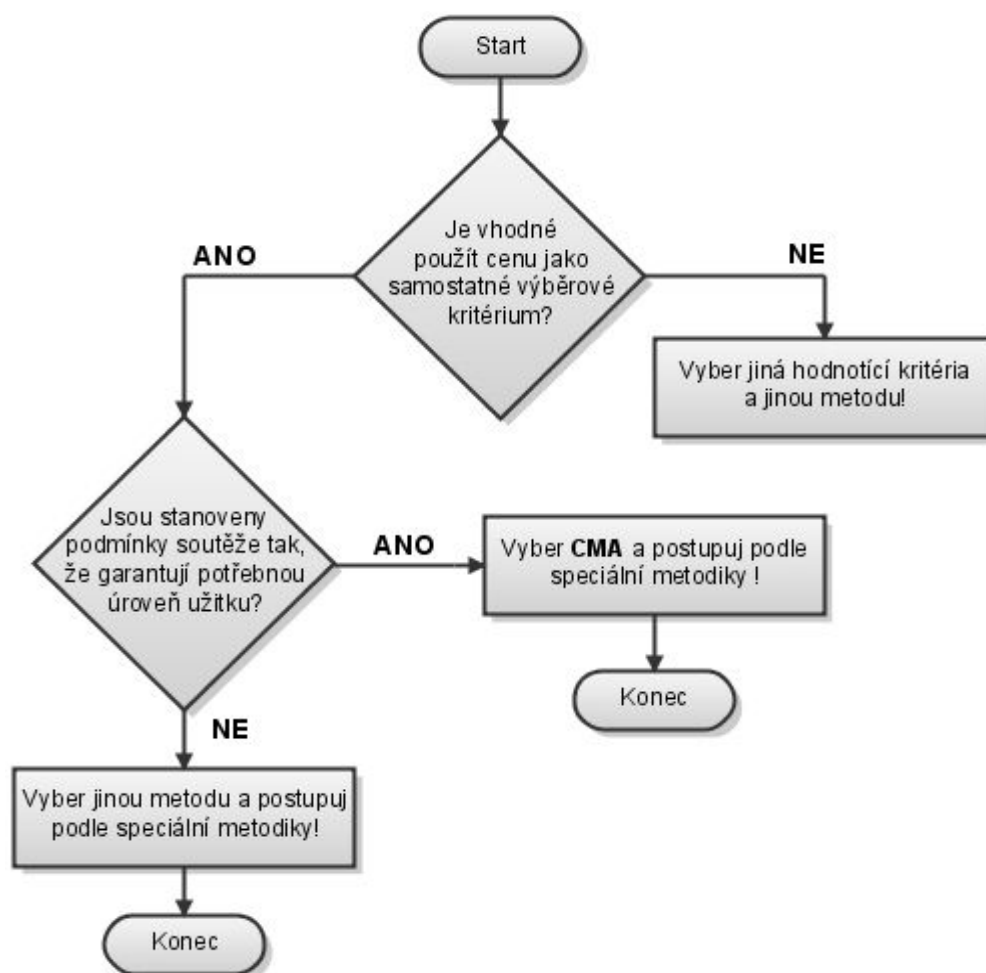
Obr. 10 Výběr metod jednokriteriálního ohodnocování ve veřejných projektech

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-018-X. Diagram - vlastní zpracování.

Tyto dva na sebe navazující diagramy představují procesní kroky (metodiku), jejichž pomocí lze implementovat nákladově-výstupové metody CMA, CEA, CUA a CBA.

3.2.1. Metoda CMA (cost – minimisation analysis)

Tato metoda je považována za tu nejjednodušší, a proto je i velice často využívána. Jak již vyplývá z jejího názvu (analýza minimalizace nákladů), hledá se ta varianta (projekt), která má nejnižší náklady (kritérium hospodárnosti). Musí být tedy známy veškeré náklady, které vzniknou v případě realizace projektu. Náklady lze stanovit různými metodami, které jsou popsány na následující stránce. Aby bylo možné tuto metodu použít, je dále nutné znát potřebnou úroveň předpokládaného užítku (výstupu). Předpokládá se, že výstupy uvažovaných variant jsou kvalitativně i kvantitativně shodné. Ve zkratce lze říci, že: **CMA vybírá tu variantu, která dosáhne při minimálních nákladech požadovaného výstupu.** Postup k ověření vhodnosti metody je znázorněn v následujícím diagramu.



Obr. 11 Postup při výběru metody CMA

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 67 s. ISBN 80-86119-79-3. Diagram - vlastní zpracování.

Ke stanovení nákladů lze využít několik metod. Mezi základní patří:

- 1) **průměrná inženýrská metoda** - patří mezi metody aditivní analytické, pomocí které se sumarizuje dílčí náklady jednotlivých dekomponovaných činností, z nichž se projekt skládá. Výhodou je zejména dobrá transparentnost a relativní přesnost a spolehlivost stanovení nákladů, k jejichž měření jsou zpravidla používány standardy, resp. kalkulační normy. Problémem však je získávání potřebných informací a zejména značné nároky na dekompozici vešného projektu na jednotlivé nákladové verifikovatelné činnosti.
- 2) **parametrický odhad nákladů** - patří do metod syntetických, kdy jsou hledány funkční vztahy mezi celkovými náklady na určitou alternativu a mezi jejími charakteristickými parametry. Za parametry je vhodné považovat definovatelné charakteristiky projektu. Ty mohou vyjadřovat i dílčí náklady. V tomto případě jsou pak dílčí náklady sčítány s ostatními, čímž je možné získat hodnotu nákladů celého projektu. Zdrojem informací pro parametrický odhad jsou například expertní odhady, katalogové ceny, technicko-finanční standardy a analogie.³⁴

V následujícím příkladu bude dokázáno, že při výběru vhodné varianty projektu je důležité počítat i s náklady (v tomto případě by byl použit parametrický odhad nákladů), které budou vznikat během životnosti projektu (výdaje na provoz, opravy a další). Musí se tedy zohlednit veškeré náklady s projektem souvisejícím.

př.: Radní města Kocourkov vybírají ze tří variant (A, B, C), které splňují předpokládanou úroveň užítka (výstupy jsou kvalitativně i kvantitativně shodné). K dispozici mají poizovací náklady a náklady potřebné pro udržení projektu po dobu jeho životnosti.

³⁴ OCHRANA, F. *Veřejné projekty a veřejné zakázky : (hodnocení a výběr)*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 30 s. ISBN 80-85963-96-5

Tabulka 7: Poizovací náklady a náklady potřebné pro udržení projektu

Varianta	Poizovací náklady (mil. Kč)	Náklady po dobu životnosti projektu (mil. Kč)			Celkové náklady (mil. Kč)	Pořadí
		2009	2010	2011		
A	100	20	30	30	180	3
B	120	10	15	25	170	2
C	140	5	5	10	160	1

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 68 s. ISBN 80-86119-79-3. Tabulka - vlastní zpracování.

Kdyby se řídili pouze poizovací cenou projektu, vybrali by variantu A. Její cena je oproti ostatním lákavější, protože nabízí úsporu 20, respektive 40 milionů korun. To už však neplatí v dalších letech, kdy náklady na udržení projektu A jsou i několikrát vyšší v porovnání s ostatními variantami. Výběrem varianty A by tedy přišli o 20 milionů korun v porovnání s variantou C, která se i přes vyšší poizovací náklady jeví jako nejvýhodnější.

3.2.2. Metoda CEA (cost - effectiveness analysis)

Další metoda, kterou se tato část zabývá je analýza efektivnosti nákladů. Podstatou této metody je hledání alternativy, která má nejnižší náklady na jednotku výstupu.³⁵ Hledá se tedy ta varianta, jejíž poměr mezi vstupy a výstupy je nejnižší (jak lze co nejlevněji dosáhnout stanoveného cíle). Podmínkou tu je, že výstupy musí být stejnorodé neboli homogenní. Metoda se používá tehdy, jestliže ocenění účinků projektu v peněžních jednotkách je komplikované nebo nevhodné (například ocenění lidského života). Účinky projektu mohou být kvantifikovány nepeněžitelně, tj. například v naturálních jednotkách (počet ošetřených pacientů, počet opravených budov a další).³⁶ Jedná se tedy o efekty plynoucí z daného projektu. Během analýzy je pak porovnávána celková výše nákladů s těmito efekty, které daný projekt přináší. V porovnání s analýzou minimalizace nákladů (CMA) zde neplatí, že nejvhodnější varianta musí být ta s nejnižšími celkovými náklady. Toto tvrzení bude dokázáno v následujícím příkladě a zároveň je uvedeno, jak určit pořadí alternativ pomocí metody CEA.

³⁵ OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 83 s. ISBN 80-86119-79-3

³⁶ OCHRANA, F. *Veřejné projekty a veřejné zakázky : (hodnocení a výběr)*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 33 s. ISBN 80-85963-96-5

Po adí alternativ lze určit těmito způsoby³⁷:

- 1) stanovením nákladů na jednotku výstupu,
- 2) formou sestupné efektivity pro stejné náklady,
- 3) vzrůstajícími náklady pro stejnou efektivnost.

př.: Pro potřeby armády je potřeba vycvičit novou speciální jednotku, která se bude skládat z dobrovolníků. Svou nabídku poslalo 5 výcvikových kempů, kde každý uvádí celkové náklady a počet vycvičených vojáků. Za úkol je vybrat tu nejvhodnější variantu (rozhodující jsou co nejnižší náklady na jednoho vycvičeného vojáka). Veškeré údaje jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 8: Náklady a počet vycvičených vojáků jednotlivých variant

Varianta	Celkové náklady (Kč)	Počet vycvičených vojáků	Náklady na jednoho vojáka (Kč)	Poadí
A	10 000 000	60	166 666	2
B	15 000 000	70	214 286	5
C	13 000 000	70	185 714	3
D	24 000 000	120	200 000	4
E	19 000 000	130	146 154	1

Tabulka - vlastní zpracování.

Jak vyplývá z tabulky a uvedených požadavků, tak nejvhodnější variantou je varianta E. Sice její celkové náklady jsou druhé nejvyšší, ale jednotkové náklady jsou nejnižší. Jiná situace by nastala, kdyby byl stanoven maximální počet vycvičených vojáků například na 100. V tomto případě by se rozhodovalo mezi variantou B a C, protože obě nabízejí shodný počet vycvičených vojáků, kdy je tento počet (70 vojáků) nejbližší maximální hranici 100 vojáků. Vybrána by byla varianta C, jejíž náklady na jednoho vycvičeného vojáka jsou o 28 572 Kč nižší oproti variantě B.

Při použití metody CEA je vhodné provádět takzvaný **garantovaný výběr na bázi CEA**, jehož účelem je předejít nesprávnému výběru nabídky s ohledem na nejnižší náklady na jednotku výstupu. Garantovaným výběrem na bázi CEA je rozumna skutečnost, že je pečlivě zvažováno, jaká kvalita výstupu bude požadována. Tato kvalita je definována jak

³⁷ OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 85 s. ISBN 80-86119-79-3

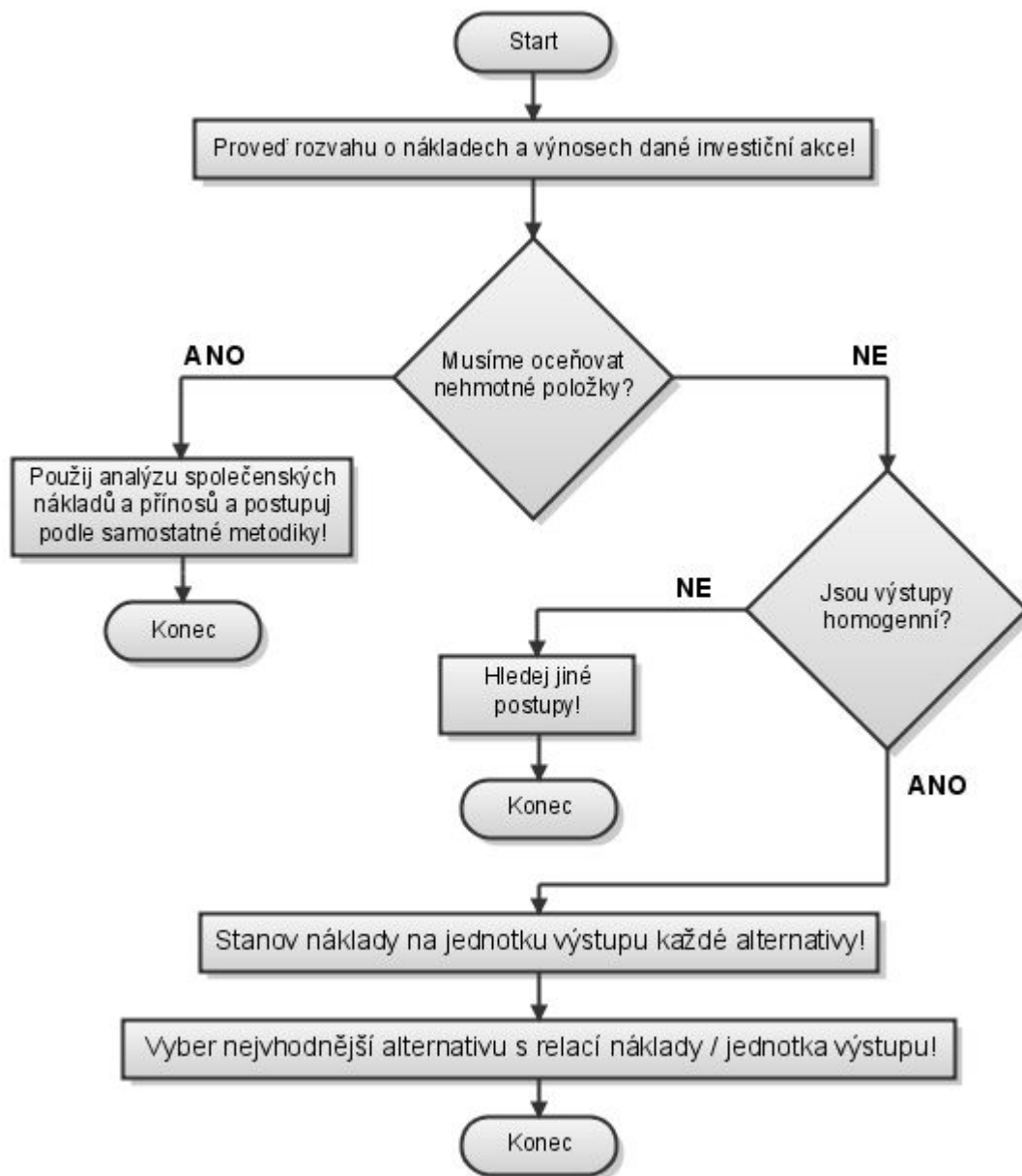
v cílech projektu, tak ve stanovení kvalifikačních předpokladů a v následném uzavření smlouvy, která garantuje stanovené cíle a kvalitu nabídky. Nástrojem garantovaného výběru mohou být i zpracované standardy platné v daném segmentu.³⁸

Dále je při používání kritéria efektivity důležité mít na paměti, že hledisko efektivity (resp. nákladová efektivity) nedává odpověď na to, zda jsou vložené zdroje užity ekonomicky racionálně. Analýza efektivity nákladů, na rozdíl od analýzy nákladů a přínosů, nezjišťuje, zda by se měl uvažovaný výdajový program uskutečnit ve smyslu čistého přínosu ve vztahu k vynaloženým nákladům. Jedinou spolehlivou odpověď, kterou hledisko efektivity (resp. nákladové efektivity) poskytuje, je, že jednotlivé varianty řadí na základě nákladové efektivity, aniž by bylo stanoveno, zda jednotlivé čisté výnosy daných programů mají kladný i záporný přínos. Použití kritéria nákladové efektivity má svoje omezení, a to v tom smyslu, že ho není možné brát jako jediné (určující) kritérium pro podporu rozhodování.³⁹

³⁸ OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 86 s. ISBN 80-86119-79-3

³⁹ OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2006. 61 s. ISBN 80-86929-13-2

Postup k ověření vhodnosti metody je znázorněn v následujícím diagramu.



Obr. 12 Postup při výběru metody CEA

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 84 s. ISBN 80-86119-79-3. Diagram - vlastní zpracování.

3.2.3. Metoda CUA (cost - utility analysis)

Tuto metodu lze považovat za upravenou metodu CEA. Metoda CUA (analýza náklad a užitek, metoda účelnosti výdaj) tedy vychází z metody CEA (analýza efektivity náklad) s tím rozdílem, že na přínosy (užitky) pohlíží jako na nehomogenní a snaží se jim přidat kvalitativní charakteristiku. CUA je také variantou CBA (analýza náklad a přínos), kdy vznikla v souvislosti s ekonomickou analýzou zdraví a používá se nejčastěji pro hodnocení veřejných projektů a programů ve zdravotnictví (vznikla jako reakce na to, jak oceňovat výstupy, které nelze jinak vhodně oceňovat peněžitě).⁴⁰ Analýza náklad a užitek využívá ve zdravotnictví měřítka QALY (quality adjusted life year - kvalitativně upravené roky života), popřípadě jiné nepřímé měry vyjadřující užitek příjemce programu.⁴¹ Inkrementální náklady programu se porovnávají s inkrementálním zlepšením zdraví, kde se právě toto zlepšení měří prostřednictvím QALY. Ve srovnání s CEA lze QALY považovat jako specifický výstup, kdy zdravotní program způsobuje efekty dvojího druhu:

- 1) „žít déle“, což je možné měřit „po tem rok navíc“, jak daná léčba prodlouží život příjemce zdravotního programu.
- 2) „žít zdravěji“, tedy mít „vyšší kvalitu života“, kdy tento efekt lze měřit po tem letech „zdravějšího žití“, případně vyjádřením stupně spokojenosti (měřeno například na škále) z přijatého zdravotního programu.⁴²

Při aplikaci měřítka, jako jsou již zmíněné QALY popřípadě HYE, lze narazit na několik problémů. Při výpočtu dochází k dělení kvantitativního měřítka (počet získaných let) měřítkem kvalitativním (složitě definovaná „kvalita“ života). Kvantitativní ukazatel počet získaných let života je možné poměrně přesně stanovit na základě výzkumu a empirie. Kvalitativní ukazatel je však velice těžké nastavit. Obvykle bývají využívány různé

⁴⁰ OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 88 s. ISBN 80-86119-79-3

⁴¹ HYE (healthy year equivalent) - ekvivalent zdravého roku, YHL (years of healthy life) - roky zdravého života, HAPY (health-adjusted person years) - zdravotně upravené lidské roky, HALE (health-adjusted life expectancy) - zdravotně upravená doba očekávaného života, HALY (health-adjusted life year) - zdravotně upravený rok života

⁴² OCHRANA, F. *Nákladové užítkové metody ve veřejném sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2005. 92 s. ISBN 80-86119-96-3

tabulky, které mají zpracovány například pojistovny, a které ukazují, jaký koeficient zdravého roku života odpovídá výši postižení. Již samo nastavení těchto koeficientů v rámci jednoho případu je složité. Při vysoké míře zjednodušení lze porovnat ztrátu různých dvou končetin, ale již těžko ztrátu končetiny oproti ztrátě oka. Navíc tyto koeficienty vážící jak fyzické, tak psychické, případně společenské újmy. Daleko větší problémem je porovnání stejné ztráty mezi dvěma osobami. Je jasné, že zdravotní újmu stejného charakteru budou dvě osoby pociťovat naprosto různě ve vztahu ke svému způsobu obživy, preferencím a dalším faktorům, což tato metoda nereflektuje. Tato metoda navíc dává velice zvláštní výsledky, kde například rok zdravého života je ekvivalentní dvěma rokem s padesátiprocentním postižením, což je sice v souladu s metodikou, ovšem pro praktická doporučení je toto hodnocení poměrně nevhodné.⁴³

Metoda CUA porovnává přímé zdroje (vstup) s výsledky (výstupy), které lze vyjádřit ve formě užitku z daného projektu nebo programu. Užitek je potom pojímán jako ekonomický blahobyt a jako uspokojení ze spotřeby daného statku. Úroveň uspokojení je pak vyjadřována v hodnotových soudech.

Při aplikaci metody CUA však vzniká problém, jak měřit užitek a soustředěně zohledňovat náklady spojené s pořízením daného statku při následném uspokojení. Smyslem použití CUA je zjistit, jak jsou na základě vynaložených nákladů uspokojena očekávání cílové skupiny. Hledá se tedy taková nabídka, která je schopna uspokojit definované potřeby vyjádřené v cílech. Jednotlivé nabídky jsou pak potenciálními statky, pomocí kterých lze uspokojit dané potřeby. Aby bylo možné tyto potřeby kvantifikovat, je vhodné je transformovat do cílů. S ohledem na tyto cíle jsou pak předkládány jednotlivé nabídky. Dále se pak zjišťuje, nakolik jednotlivé hodnocené nabídky (s ohledem na vynaložené náklady) odpovídají očekávanému uspokojení potřeb a cílů.⁴⁴ Zkoumá se tedy účelnost projektu (programu). Při prověření účelnosti jsou kladeny otázky, které se vztahují ke vstupům, k cílům a k výstupům.

⁴³ Valeník, R. *Různé přístupy a techniky oceňování hodnoty lidského života v souvislosti s uplatňováním Cost-Benefit analýz*. (Diplomová práce) Brno : MUNI, 2005.

⁴⁴ OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 89 s. ISBN 80-86119-79-3

Ke vstupům se stanovují tyto otázky:

- Jsou dané vstupy primární ve vztahu k cílům?
- Jak efektivně byly užité vstupy transformovány na výstupy?

Cíle jsou prověřovány těmito otázkami:

- Odpovídají cíle ve stejném potěbám a „všeobecným očekáváním“?
- Pokrývají vytyčené cíle ve stejné potěbách?
- Jsou cíle konzistentní? Navazují na sebe tak, aby komplexně pokrývaly očekávané stavy (celkový záměr projektu / programu)?
- Nedochází k redundanci cílů?
- Je možné cíle vyhodnotit? Jsou stanovena měřítka jejich hodnocení?
- Je správně definovaná cílová skupina?

Výsledky jsou prověřovány těmito otázkami:

- Je možné výsledky porovnávat s cíli? Jsou výsledky vyhodnotitelné?
- Jaký stupeň souladu (nesouladu) prokazují dosažené výsledky s ohledem na stanovené cíle?
- Jaké zdroje byly potřebné k dosažení cílů? Odpovídá kalkulace zdrojů ex ante kalkulaci zdrojů ex post?
- Jsou výsledky projektu (programu) využity předpokládanou cílovou skupinou?
- Jaká je úroveň spokojenosti cílové skupiny?

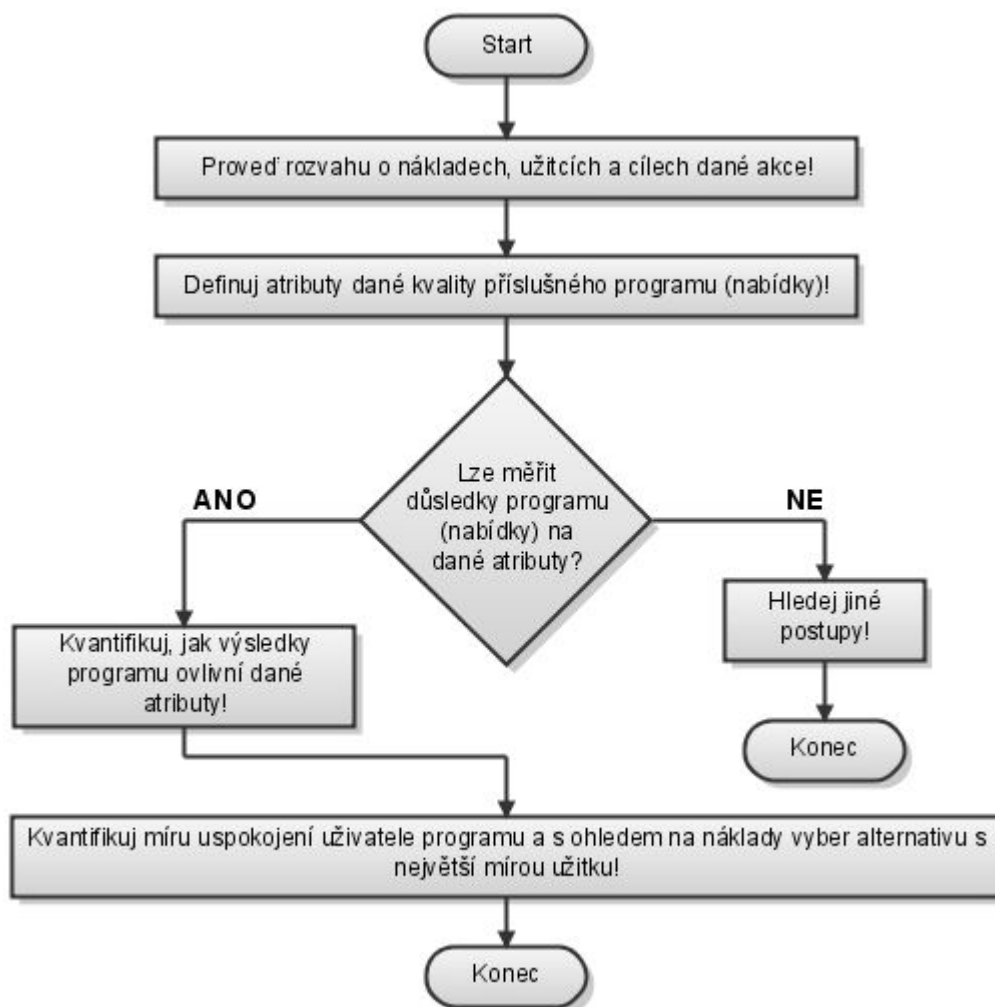
Kritérium účelnosti má významnou roli při hodnocení výdajových aktivit. Ve vztahu ke kritériu hospodárnosti a nákladové efektivnosti se může stát, že daný projekt (program) je realizován hospodárně a efektivně, avšak neúčelně. Při prověření projektu (programu) je tedy vhodné zjišťovat soulad mezi hospodárností a efektivností na straně jedné a účelností na straně druhé.⁴⁵

Hlavním nedostatkem metody CUA je stanovení samotného užitku. V ekonomii je tento problém předmětem dlouholetých sporů mezi kardinalisty a ordinalisty. Kardinalisté věří, že užitek je přímo měřitelný. Oproti tomu ordinalisté jsou přesvědčeni o tom, že užitek

⁴⁵ OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení ve stejných výdajích*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2006. 63-64 s. ISBN 80-86929-13-2

není přímo měřitelný. CUA ovšem stanovení užítku vyžaduje, proto se přiklání ke kardinalismu. Užitek lze zobrazit pomocí bodovací stupnice (hodnotové škály), která je vytvořena ke konkrétnímu projektu. Na základě bodovací stupnice (hodnotové škály) se vyjadřuje pocit uspokojení jednotlivých hodnotitelů. Měření užítku vychází ze subjektivního vyjádření, které je třeba podle bodovací stupnice (hodnotové škály) sestupné nebo vzestupné. Ze zařazení v bodovací stupnici (hodnotové škále) vyplývá, jak jsou splněny dané cíle hodnoceného projektu. Na závěr lze pak získat celkové ohodnocení projektu (programu).

Postup k ověření vhodnosti metody je znázorněn v následujícím diagramu.



Obr. 13 Postup při výběru metody CUA

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 92 s. ISBN 80-86119-79-3. Diagram - vlastní zpracování.

3.2.4. Metoda CBA (cost – benefit analysis)

Tuto metodu lze považovat za nejkomplexnější, nejuniverzálnější a zároveň i za nejpřesnější, a právě proto je hojně využívána pro hodnocení veřejných projektů. Jak již vyplývá z jejího názvu (analýza nákladů a přínosů), tato analýza poměří náklady na projekt s přínosy plynoucími z tohoto projektu (odpovídá na otázku: Co komu realizace projektu přináší a co komu realizace projektu bere). Jak náklady, tak i přínosy jsou kvantifikovány v peněžních jednotkách (postup při jejich určení by měl být u obou stejný). Jde o snahu kvantifikovat veškeré dopady na členy společnosti, které realizace projektu zasáhne. Pro názornost si lze představit pomyslnou váhu, kde se na jednu stranu přidávají pozitiva (přínosy, užítky) a na druhou stranu se přidávají negativa (nevýhody, náklady). Následně vyhrává ta strana váhy, která je těžší. Pro realizaci projektu je pak samozřejmě důležité, aby převládala pozitiva, což je dlekazem, že je projekt pro společnost přínosný. V případě, že je na výběr z několika variant pro realizaci projektu, jsou vymezené dopady projektů agregovány, převedeny na hotovostní toky a zahrnuty do výpočtu kritériálních ukazatelů. Pomocí těchto ukazatelů lze pak určit pořadí (preference) jednotlivých projektů před ostatními. Na základě tohoto pořadí (preferencí) by mělo být už snadné zvolit nejvhodnější projekt (variantu).

Při aplikaci metody CBA jsou předmětem zkoumání:

- **Efekty plynoucí z investice** - veškeré dopady na zkoumané subjekty, které realizace projektu přináší. Mohou se vyskytovat v podobě finanční i nefinanční (případně nehmotné). Z hlediska určitého subjektu mohou mít povahu pozitivní (Benefits), negativní (Costs) nebo neutrální (subjekt nikterak neovlivní).
- **Costs (újm)** - veškeré negativní dopady na zkoumaný subjekt(y) i jejich skupinu. Jedná se o záporné efekty plynoucí z investice.
- **Benefits (přínosy)** - veškeré pozitivní dopady na zkoumaný subjekt(y) i jejich skupinu. Jedná se o kladné efekty plynoucí z investice.
- **Beneficiant** - jakýkoli subjekt i skupina subjektů (včetně investora respektive žadatele), na kterého dopadají kladné i záporné efekty plynoucí z investice.
- **Diskontování** - očištění budoucích toků o alternativní náklady kapitálu, které jsou vyjádřeny diskontní sazbou. Jedná se o převod budoucí částky na cenu, kterou má

tento obnos inkasovaný v budoucnu dnes. Zjednodušen se tedy jedná o přepočtení budoucí hodnoty na současnou hodnotu.

- **Diskontní sazba** - je to výnosová míra, kterou nabízejí z hlediska rizika srovnatelné investiční alternativy. Teoreticky vyjadřuje nejlepší možný výnos alternativní investice k investici posuzované. Významné je, že by tento výnos měl být dosažitelný se stejným rizikem. Jinými slovy jedná se o výnos z investované částky, o který přijdeme, jestliže budeme posuzovaný projekt realizovat tím, že nebudeme realizovat alternativní investici. Diskontní sazba slouží k převodu budoucí hodnoty hotovostních toků na jejich hodnotu současnou pomocí tzv. diskontování.
- **Stínové ceny** - jedna z variant, jak se dobrat k ocenění statku (služby), která neprochází trhem. Podstatou stínových cen jsou v zásadě náklady obětované příležitosti (oportunitní náklady) výroby nebo spotřebované komodity. Při využití metody stínových cen se vychází z úvahy, že neinkasuje-li se oceňovaný benefit, spotřebovává se místo něj jiný statek nebo služba. Úsporné náklady na tento statek (službu) představují cenu oceňovaného benefitu. Je třeba si při zpracování ještě uvědomit, kdo by tyto úsporné náklady hradil. Tento subjekt by si připsal takto oceněný benefit jako svůj pozitivní hotovostní tok v příslušných letech.
- **Kritériální ukazatele** - ukazatele, které mají plnit funkci kritéria pro rozhodnutí, zda je projekt smysluplný či nikoli (například: NPV, IRR, ROI). Podle jejich hodnot lze projekty mezi sebou porovnávat.⁴⁶
- **Citlivostní analýza** - testuje vliv různých velkých odchylek vybraných parametrů projektu (měněných v nákladech od jejich plánovaného vývoje) na celkové plánované náklady projektu. Parametrem projektu se rozumí obecně cokoli, co může mít vliv na úspěšnost jeho realizace. Například se jedná o různé skupiny projektových prací (u skupiny zemních prací jsou možná nebezpečí tato: při výkopu stavební jámy budou zjištěny jiné geologické poměry než předpokládané na základě geologického průzkumu, bude objeven archeologický náleziště, po výkopech

⁴⁶ SIEBER, P. *Ministerstvo pro místní rozvoj, Společný regionální operační program - Analýza nákladů a přínosů (metodická příručka)*. 2004. 7s.

dojde k zásypu stavební jámy v důsledku selhání pažení apod.) a vnější vlivy působící na projekt (neplánované zrušení státní dotace, zvýšení DPH apod.).⁴⁷

Při aplikaci analýzy nákladů a přínosů (CBA) je důležité používat předem stanovený postup zpracování. Následující postup lze považovat za univerzální, avšak ne jediný možný.

- 1) Definujte podstatu projektu.
- 2) Vymezte strukturu beneficiantů.
- 3) Popište rozdíly mezi nulovou a investiční variantou.
- 4) Určete a „kvantifikujte“ všechny relevantní Costs & Benefits pro všechny životní fáze projektu.
- 5) Vyberte doplňkové „neocenitelné“ Costs & Benefits a slovně je popište.
- 6) Převeďte „ocenitelné“ Costs & Benefits na hotovostní toky.
- 7) Stanovte diskontní sazbu.
- 8) Vypočítejte kritériální ukazatele.
- 9) Proveďte citlivostní analýzu.
- 10) Posuďte projekt na základě vypočtených kritériálních ukazatelů, neocenitelných efektů a citlivostní analýzy.
- 11) Rozhodněte o přijatelnosti a financování investice.⁴⁸

Toto pořadí je jednou z několika možností, jak různé etapy zpracování CBA mohou jít za sebou (v tomto případě se dbá na logickou souslednost). Lze tedy narazit i na jiné možné seřazení, které může mít jiné kroky přehozené, další kroky mohou být jinak formulované, může mít krok více i méně dle aktuálních požadavků atd.

Je nutné mít na paměti, že samotná realizace projektu je rozdělena do 4 fází, jak již bylo zmíněno výše. Každá tato fáze ovlivňuje jak náklady, tak i výnosy (v tomto případě Costs & Benefits). Během životnosti projektu se také mění poměr příjmů a výdajů v závislosti na tom, ve které fázi se projekt aktuálně nachází. V rámci CBA je vhodné tyto fáze uvést:

⁴⁷ *Analýza citlivosti v rámci managementu rizik projekt* [online]. c2004 risk-management.cz [cit. 2010-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=45&cat2=1&lang=>>>

⁴⁸ *Operační program Praha – konkurenceschopnost, Analýza nákladů a přínosů (CBA) (metodická příručka)*. 2004. 7s.

- 1) **Předinvestiční fáze** - jedná se o období přípravných prací, ve kterém se projekt připravuje a rozhoduje se o jeho realizaci i zamítnutí. Z hlediska hotovostních toků sem zpravidla spadají náklady na projektovou dokumentaci, administrativní náklady na přípravu projektu, náklady na zpracování ekonomických studií a náklady na samotné hodnocení efektivity investice (např. CBA). V této fázi se CBA obvykle zpracovává. Důležité je, že všechny příjmy a výdaje vzniklé v tomto období jsou irelevantní pro posouzení smysluplnosti investice a nesmí její hodnocení ovlivnit. Jedná se o utopené náklady (sunk cost), které investor vydá, a již se investice uskuteční nebo nikoli a proto je do rozhodování nezahrnuje (neměly by ovlivňovat jeho rozhodování o smysluplnosti projektu).

- 2) **Fáze investiční** (investiční etapa) - jedná se o období od začátku investiční výstavby projektu do zahájení jejího provozu. Z hlediska hotovostních toků bývá toto období obvykle ve znamení silného zvýšení výdajů nad příjmy.

- 3) **Fáze provozní** (provozní etapa) - jedná se o období od zahájení provozu projektu po jeho ukončení. Občas se nazývá též životností projektu. Zjednodušeně by právě v tomto období měly Benefits převážovat Costs plynoucí z projektu a takto vzniklý „čistý příjem“ inkasovaný během jednotlivých let provozování projektu by měl souasně pokrýt a převážit výdaje vynaložené v investiční fázi.

- 4) **Fáze poprovozní** (likvidační etapa) - jedná se o období, ve kterém se projekt již neprovozuje, nicméně stále ještě může, ale také nemusí jeho předchozí existence ovlivňovat Costs & Benefits určitých subjektů. Narozdíl od výdajů a příjmů předinvestiční fáze, pokud tyto Costs & Benefits existují a jsou nezanedbatelné, je nutné je do hodnocení investice zahrnout. Typickým příkladem takových důsledků investice jsou náklady na likvidaci zařízení, případně výnosy z jeho prodeje.⁴⁹

⁴⁹ SIEBER, P. *Ministerstvo pro místní rozvoj, Společný regionální operační program - Analýza nákladů a příjmů (metodická příručka)*. 2004. 9-10s.

Metoda CBA má dvě základní formy (druhy). Výběr správné formy závisí na pojetí nákladů. Jak již bylo zmíněno v dřívejším výkladu, metoda CBA má dva vstupy i výstupy v peněžních jednotkách. Výběr formy pak závisí na vstupech a výstupech (nákladech a přínosech), které jsou zahrnuty do kalkulace. Toto rozdělení je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 9: Typy / formy CBA

Typ CBA	Forma CBA	Druh CBA	Pojetí náklad	Pojetí přínos	Doplňující informace
„Užší“ CBA	Imanentní (vlastní analýza nákladů a přínosů)	Nedělení se na druhy	Náklady jsou vztahovány pouze k dané investiční akci.	Přínosy jsou vztahovány pouze k dané investiční akci.	Užitky a náklady jdou k předem definované cílové skupině.
„Širší“ CBA	Analýza společenských nákladů a společenských přínosů	Neredukovaná forma CBA	Náklady se dělí na přímé (vztahující se bezprostředně k dané investiční akci) a náklady nepřímé, které jsou způsobeny necílové skupině.	Přínosy jdou nejen k cílové skupině, ale i ke skupině necílové. Ztráta jedné je kompenzována ziskem jiných.	Užitky a náklady jdou nejen k předem definované cílové skupině, ale i k jiným lidem. Vedou k pozitivním a negativním efektům plnění. *
		Redukovaná forma CBA			

* Náklady a přínosy jsou analyzovány jako společenské náklady a společenské přínosy.

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 71 s. ISBN 80-86119-79-3. Tabulka - vlastní zpracování.

- **užší (imanentní) CBA (analýza nákladů a přínosů)** - kvantifikuje přímé náklady, které se bezprostředně vztahují k dané investiční akci a přímé výnosy, které plynou přímo k cílové skupině. Náklady jsou považovány za újmu, která se přímo vztahuje k dané investiční akci. Příjmy jsou pak peněžní vyjádřené užitky, které mají kladný dopad na uvažovanou cílovou skupinu.
- **širší CBA (analýza nákladů a přínosů)** – zde je podstatou kalkulace společenských nákladů a společenských přínosů, kdy se vedle přímých nákladů a přímých přínosů kalkulují i nepřímé náklady a nepřímé výnosy, které souvisí

s negativními a pozitivními externalitami. Společenské náklady a společenské přínosy se týkají společnosti jako celku.

Širší analýza nákladů a přínosů (analýza společenských nákladů a společenských výnosů) se dále rozděluje na neredukovanou a redukovanou formu analýzy.

- **neredukovaná CBA** - peněžně kvantifikuje veškeré společenské přínosy a veškeré společenské újmy.
- **redukováná CBA** - kvantifikuje ty položky, které lze relativně přesně stanovit. Ty efekty na straně společenských přínosů a společenských nákladů, které je obtížné peněžně kvantifikovat, jsou vyjádřeny slovně a doplněny komentářem.⁵⁰

Analýzu společenských nákladů a společenských přínosů je vhodné volit v případě, kdy má realizace daného projektu dopad na širší společnost. Za společenský přínos se pak považuje každé zvýšení užitku (nap. : výstavba nové rychlostní komunikace ušetří čas idím), snížení tohoto užitku je společenským nákladem (nap. : výstavba nové rychlostní komunikace zvýší hladinu hluku, což má za následek snížení cen nemovitostí v jejím okolí).

V případě jak užší (immanentní) tak širší (analýza společenských nákladů a společenských přínosů) analýzy nákladů a přínosů se tyto náklady a přínosy oceňují v peněžních jednotkách. Jelikož toky nákladů a přínosů plynou v čase, je nutné určit jejich současnou hodnotu. Toho lze dosáhnout diskontováním nákladů a přínosů budoucích let. Pro poměrování poměru přínosů a nákladů platí tento vztah:

$$\sum_{t=0}^T \frac{B_t / C_t}{(1+i)^t} > 1$$

$t \dots$ dané časové období
 $T \dots$ konečný časový horizont, kdy projekt završí svoji ekonomickou životnost
 $B_t \dots$ přínos v období t
 $C_t \dots$ náklad v období t
 $i \dots$ diskontní sazba

⁵⁰ OCHRANA, F. *Nákladově užítkové metody ve veřejném sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2005. 70 s. ISBN 80-86119-96-3

Ze vztahu je už pak snadné rozpoznat, kdy je projekt p ínosný, ztrátový nebo není ani ziskový ani ztrátový. Záleží na hodnot , kterou dostaneme dosazením do vztahu (pom r sou asných hodnot tok p ínos za dobu, po níž budou plynout užítky, a náklad po uvažované období). Projekt je p ínosný v p ípad , kdy hodnota vztahu je v tší než jedna. Naopak projekt je ztrátový v p ípad , kdy hodnota tohoto vztahu vyjde menší než jedna. Projekt není ani ziskový ani ztrátový, když se rovná hodnota vztahu jedné.

Pro dopln ní je vhodné vypo ítat i istou sou astnou hodnotu (NPV). Pro výpo et se v tomto p ípad používá následující vztah:

$$\sum_{t=0}^T \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} > 0$$

t ... dané asové období
 T ... kone ný asový horizont, kdy projekt završí svoji ekonomickou životnost
 B_t ... p ínos v období t
 C_t ... náklad v období t
 i ... diskontní sazba

Projekt je p ínosný, když je rozdíl mezi sou astnou hodnotou celkových p ínos a celkových náklad v tší než nula. Projekt je ztrátový, je-li rozdíl menší než nula. V p ípad , že se tento rozdíl rovná nule, není projekt ani ziskový ani ztrátový.⁵¹ Použití t chto vztah je demonstrováno v následujícím p íklad .

P .: Úkolem je vyhodnotit 5 uvažovaných investi ních akcí (p edpokladem je užití CBA). Veškeré pot ebné údaje jsou uvedeny v tabulce.

⁵¹ OCHRANA, F. *Ve ejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výb ru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 73-74 s. ISBN 80-86119-79-3

Tabulka .10: Vyhodnocení investičních akcí

Projekt	Přínosy (B)	Náklady (C)	B / C	B - C	Doplňující informace
A	100	100	1	0	Projekt není ani ziskový ani ztrátový.
B	60	80	0,75	- 20	Projekt je ztrátový.
C	180	100	1,8	80	Projekt s nejvyšším čistým přínosem.
D	90	30	3	60	Projekt s nejvyšším výnosem na jednotku náklad .
E	80	50	1,6	30	

* přínosy a náklady v miliónech Kč

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. 74 s. ISBN 80-86119-79-3. Tabulka - vlastní zpracování.

Pokud by byl požadavek vybrat projekt s nejvyšším výnosem na jednotku náklad (B / C), byl by vybrán projekt D. V případě požadavku na co nejvyšší čistý přínos by byl vybrán projekt C. Oproti tomu projekt B by byl zcela nevhodný, protože je ztrátový. Projekt A je indiferentní.

Při CBA se pro kalkulaci nákladů a přínosů používá přírůstková metoda. Tato metoda je založena na porovnávání důsledků vzniklých na straně přínosů a újem (nákladů) po realizaci projektu (investiční varianty), se stavem výchozím (předinvestičním). Pro stav před realizací investice se používá pojem „nulová varianta“. Přínosy a náklady této nulové varianty jsou brány jako východisko pro porovnávání změn v přírůstku nákladů a přínosů varianty navrhované (změnové).⁵² Použití přírůstkové metody demonstruje následující případ, ve kterém se rozhoduje zda realizovat či nerealizovat výstavbu nového sportovního areálu.

⁵² OCHRANA, F. *Nákladově užité metody ve veřejném sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2005. 70 s. ISBN 80-86119-96-3

Tabulka .11: Kalkulace p ínos p ír stkovou metodou

P ínosy za období	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011
P ínosy nulové varianty	10	10	10
P ínosy zm nové varianty	14	16	17
P íjem ze zm nové varianty	4	6	7

* p ínosy v miliónech K

Zdroj: *Analýza náklad a p ínos* [online]. C2004 businessinfo.cz Dostupné z WWW: <
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/analiza-nakladu-a-prinosu-cast-1az9/1001663/12005/#b91> > Tabulka - vlastní zpracování.

P ínos nulové varianty je v každém roce stejný. Za 3 roky tato varianta poskytuje p ínos 30 mil. K . P ínos zm nové varianty poskytuje p ínos 47 mil. K za uvedené roky. Podstatným výpo tem je zde ovšem celkový p ír stek zm nové varianty. Ten se vypo te jako rozdíl celkového p ínosu zm nové varianty a celkového p ínosu nulové varianty ($47 \text{ mil. K} - 30 \text{ mil. K} = 17 \text{ mil. K}$). Aby byla investice smysluplná, m l by tento rozdíl vyjít kladný. Následn se provádí analogickým postupem kalkulace náklad .

Tabulka .12: Kalkulace náklad p ír stkovou metodou

Náklady za období	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011
Náklady nulové varianty	5	5	5
Náklady zm nové varianty	11	9	8
Náklady plynoucí ze zm nové varianty	6	4	3

* náklady v miliónech K

Zdroj: *Analýza náklad a p ínos* [online]. C2004 businessinfo.cz Dostupné z WWW: <
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/analiza-nakladu-a-prinosu-cast-1az9/1001663/12005/#b91> > Tabulka - vlastní zpracování.

Hodnota celkových náklad plynoucích ze zm nové varianty je **13 mil. K** . V tomto okamžiku jsou známy hodnoty celkového p ír stku zm nové varianty (17 mil. K) a hodnota celkových náklad plynoucích ze zm nové varianty (13 mil. K). Posledním krokem je pak výpo et celkového ístého p ínosu ze zm nové varianty.

Tabulka .13: Celkový čistý přínos

Celkový přínostek přínos	17
Celkový přínostek náklad	13
Celkový čistý přínos	4

* přínosy a náklady v miliónech Kč

Celkový čistý přínos z nové varianty je rozdíl celkového přínostku přínos a celkového přínostku náklad. Hodnota tohoto rozdílu ovlivňuje rozhodování o realizaci projektu (investici akce). Je-li větší než nula, projekt je přínosný, protože přinese tolik Kč je z nové varianta přínosnější nežli varianta nulová. V tomto případě vyšel celkový čistý přínos **4 mil. Kč**, tudíž by se měla výstavba nového sportovního areálu realizovat (za předpokladu, že nejsou k dispozici varianty s vyšším výnosem).

Další zajímavou metodou pro zkoumání čistého přínosu projektu je metoda **Time-CBA**. Tato metoda má dvě základní formy. **První forma** je založena na kalkulaci čistého časového přínosu, kdy je hledán čistý rozdíl mezi výstupovou (přínosovou) a nákladovou stránkou projektu, přičemž o tomto rozdílu je uvažováno v časových jednotkách. Robert J. Brent tuto metodu aplikoval v roce 1981 při zkoumání vlivu stanovení rychlostního limitu na počet zachráněných životů (prodloužení délky života lidí).

Předpokládá se, že rychlostní limit na straně přínosů vede k nárůstu doby očekávané délky života daného jedince. Na straně nákladů omezení rychlosti zvyšuje dobu strávenou na komunikaci. Rozdíl mezi přínosy a náklady (oboje v časových jednotkách) napovídá o čistém časovém přínosu projektu. V následující tabulce jsou údaje, se kterými Robert J. Brent pracoval. Výsledek je velice překvapivý.

Tabulka .14: D sledky omezení rychlosti

Položka	Efekt
Pr m rný po et zachrán ných život / rok	7466
Pr m rný v k idi (roky)	33,5
Pr m rná o ekávaná délka života (roky)	76
Po et zachrán ných let života / idi	42,5
Celkový po et získaných let života (roky)	316 558
Celkový po et let života strávených idi i navíc na silnici v d sledku snížení rychlosti (roky)	456 279
istý asový efekt (roky)	- 139 721

Zdroj: OCHRANA, F. *Nákladov užítkové metody ve ve ejném sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2005. 77 s. ISBN 80-86119-96-3. Tabulka - vlastní zpracování.

A se na po átku mohlo zdát, že snížením rychlosti se dosáhne pozitivních výsledk v podob ušet ených život idi , opak je pravdou. istý asový efekt vyšel záporný. Z ekonomického hlediska by tedy projekt nem l být realizován. Tento záv r platí pouze v p ípad použití této metody. P i aplikaci jiné metody nebo p i použití jiných kritérií je možné, že se bude výsledek lišit a projekt se bude jevit jako p ínosný (bude se realizovat).

Druhá forma Time-CBA je založena na pen žní kalkulaci istého asového p ínosu, kdy je hledán istý pen žní rozdíl mezi výstupovou (p ínosovou) a nákladovou stránkou projektu. Robert J. Brent tuto metodu op t aplikoval v rámci výše uvedeného p ípadu stanovení rychlostního limitu.

Tabulka .15: Time-CBA, pen žní kalkulace istého asového p ínosu

Kategorie	Pen žní vyjád ení (mil. \$)	asové vyjád ení (roky)
P ínosy	4188	316 558
Náklady	16 543	456 279
istý p ínos	- 12 355	- 139 721
B / C	0,253	0,694

Zdroj: OCHRANA, F. *Nákladov užítkové metody ve ve ejném sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2005. 77 s. ISBN 80-86119-96-3. Tabulka - vlastní zpracování.

Peněžní kalkulace je založena na použití průměrných ročních výdělů a na stanovení jejich soustředěných hodnot. Je zřejmé, že v obou případech je poměr B / C menší než jedna (aby byl projekt ziskový musí být hodnota B / C větší než jedna). Obě kalkulace tedy ukazují, že je projekt ztrátový a neměl by se realizovat.⁵³

V rámci CBA (vyhodnocovací fáze) se také provádí výpočet rozhodujících ukazatelů, jako jsou: soustředěná hodnota (PV), čistá soustředěná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR), doba návratnosti, index rentability (NPV/I). Podmínkou je mít k dispozici veškeré costs (náklady) a benefits (příjmy) kvantifikovány v peněžních jednotkách (příjmy a výdaje). Pro výpočet těchto ukazatelů je potřeba znát jejich konstrukci a dále je nutné znát veškeré vstupní informace, které tvoří podstatu celého výpočtu ukazatele.

Soustředěná hodnota (PV - Present Value)

Soustředěná hodnota je součet všech budoucích hotovostních toků (cash flow) plynoucích z investice převedených na jejich soustředěnou hodnotu. Pevod na soustředěnou hodnotu se provádí diskontováním budoucích toků.

$$PV_t = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

PV_t ... soustředěná hodnota všech hotovostních toků vyplývajících
 z projektu od období 1, až do období „n“
 CF_t ... hotovostní tok plynoucí z investice v období t
 r ... diskontní sazba
 t ... symbol konkrétního období
 n ... poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu)

Tabulka 16: Interpretace ukazatele PV

Výsledek ukazatele	Interpretace
$PV \geq (CF_0)$	Projekt je příjmatelný .
$PV \geq I$	
$PV < (CF_0)$	Projekt je nepříjmatelný .
$PV < I$	

* CF_0 ... hodnota hotovostních toků (cash flow) plynoucích z investice v nultém období.

⁵³ OCHRANA, F. *Nákladové užité metody ve veřejném sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2005. 77-78 s. ISBN 80-86119-96-3

* I ... hodnota investice provedené v nultém období.

Zdroj: SIEBER, P. *Ministerstvo pro místní rozvoj, Společný regionální operační program - Analýza náklad a přínos (metodická příručka)*. 2004. 20s. Tabulka - vlastní zpracování.

Vlastnosti kritéria PV:

- bere v potaz časovou hodnotu peněz (nedává stejnou váhu tokům v blízké a vzdálené budoucnosti),
- má vlastnost aditivity (to znamená: má smysl sčítat několik souasných hodnot různých projektů), nebo platí: $PV(A+B) = PV(A) + PV(B)$, kde A a B jsou nezávislé projekty,
- bere v potaz všechny relevantní hotovostní toky,
- závisí na odhadu hotovostních toků a diskontní sazby.

istá souasná hodnota (NPV - Net Present Value)

istá souasná hodnota je součet souasných hodnoty budoucích hotovostních toků (cash flow) a hotovostního toku v nultém roce (investičních výdajů).

NPV ... istá souasná hodnota investice

CF_t ... hotovostní tok plynoucí z investice v období t

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

CF_0 ... hotovostní tok v nultém roce

r ... diskontní sazba

t ... symbol konkrétního období

n ... poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu)

Tabulka .17: Interpretace ukazatele NPV

Výsledek ukazatele	Interpretace
$NPV \geq 0$	Projekt je příjatečný .
$NPV < 0$	Projekt je nepříjatečný .

Zdroj: SIEBER, P. *Ministerstvo pro místní rozvoj, Společný regionální operační program - Analýza náklad a přínos (metodická příručka)*. 2004. 21s. Tabulka - vlastní zpracování.

Vlastnosti kritéria NPV:

- bere v potaz časovou hodnotu peněz (nedává stejnou váhu tokům v blízké a vzdálené budoucnosti),
- má vlastnost aditivity (to znamená: má smysl sčítat n kolik souasných hodnot různých projektů), nebo platí: $NPV(A+B) = NPV(A) + NPV(B)$, kde A a B jsou nezávislé projekty,
- bere v potaz všechny relevantní hotovostní toky (tedy i toky po době návratnosti),
- závisí na odhadu hotovostních toků a diskontní sazby,
- vypovídá o velikosti istého výnosu v absolutním vyjádření (v penězích), nikoliv v relativním vyjádření (v % z investované částky).

Vnitní výnosové procento (IRR - Internal Rate of Return)

Vnitní výnosové procento je taková výše diskontní sazby, při níž bude istá souasná hodnota (NPV) toků plynoucích z investice rovna nule.

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

NPV ... istá souasná hodnota investice
 CF_t ... hotovostní tok plynoucí z investice v období t
 CF_0 ... hotovostní tok v nulém roce
 IRR ... vnitní výnosové procento (diskontní sazba)
 t ... symbol konkrétního období
 n ... poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu)

Uvedený matematický vztah nelze použít k přímému výpočtu IRR, nebo vzhledem k umocnění hledané veličiny na t -tou ho nelze z výrazu vyjádřit. Výpočet se proto provádí v podstatě iterativní (opakovací) metodou, kdy je ve vzorci místo n na diskontní sazba tak dlouho, dokud se NPV nerovná nule.

Tato metoda by se dala charakterizovat jako pokus - omyl, nicméně každý následující pokus by měl být přesnější. Pokud vyjde NPV při prvním pokusu kladná, je to znamení, že je třeba diskontní sazbu ve jmenovateli zvýšit, aby se řešitel IRR přibližoval a nevzdaloval a naopak.

Tabulka .18: Interpretace ukazatele IRR

Výsledek ukazatele	Interpretace
$IRR \geq r$	Projekt je p íjatelný .
$IRR < r$	Projekt je nep íjatelný .

Zdroj: SIEBER, P. *Ministerstvo pro místní rozvoj, Spole ný regionální opera ní program - Analýza náklad a p ínos (metodická příručka)*. 2004. 23s. Tabulka - vlastní zpracování.

Investi ní projekt je p íjatelný, pokud je ukazatel v tší než p edpokládaná diskontní sazba. P í vzájemném porovnávání více projekt ů by m ěl být volen ten projekt, jehož hodnota IRR je vyšší. A koli ukazatel vychází v procentech, nemá jednoduchou ekonomickou interpretaci, nebo získané procento není získáno podílem ásti ku jasnému celku (nap í. investici). Jak íká definice, IRR je taková diskontní sazba, p í níž se NPV projektu rovná nule. Z tohoto vyplývá, že ím je IRR vyšší, tím vyšší by musely být alternativní náklady kapitálu (zvolená diskontní sazba), aby projekt nem ěl istý ekonomický benefit. Tedy ím je IRR vyšší, tím je projekt lepší.

Vlastnosti kritéria IRR:

- bere v potaz ásovou hodnotu pen íz (nedává stejnou váhu tok ů m v blízké a vzdálené budoucnosti),
- nemá vlastnost aditivity (to znamená: nemá smysl s ítat IRR n ěkolika projekt ů),
- v p ípad ě porovnávání více projekt ů mezi sebou není tato hodnota závislá na stanovení diskontní sazby, ale pouze na odhadnutých hotovostních tocích. Tu je t ěba odhadnout pouze v p ípad ě, kdy se na jejím základ ě rozhoduje o p ípustnosti projektu,
- bere v potaz všechny relevantní hotovostní toky (tedy i toky po dob ě návratnosti),
- dává zprost edkovanou informaci o benefitu plynoucím z realizace projektu v relativním procentním vyjád ění (nejde o procento z investice z tržeb ani žádné podobné reálné hodnoty).

Doba návratnosti (Payback period)

Doba návratnosti je počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózané hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici.

Výpočet doby návratnosti je možný dvěma způsoby:

- 1) V případě, že roční hotovostní toky (CF) jsou stále stejné.

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{CF_0}{CF_t}$$

CF_0 ... hotovostní tok v nultém roce
 CF_t ... je konstantní pro všechna t od 1 do n

Většina projektů však vykazuje různé hotovostní toky během jejich životnosti, tudíž je tento vzorec využitelný jen zřídkakdy.

- 2) Universální výpočet (hotovostní toky jsou různé po dobu životnosti projektu).

Tabulka 19: Hotovostní toky revitalizace brownfieldu a výstavby sportovišť

Projekt	Hotovostní toky v jednotlivých letech (tis. Kč)				Doba návratnosti
	CF_0	CF_1	CF_2	CF_3	
Revitalizace „brownfieldu“ ⁵⁴	- 4000	4000	0	0	1 rok
Výstavba sportovišť	- 4000	1000	3000	5000	2 roky

Zdroj: SIEBER, P. Ministerstvo pro místní rozvoj, Společný regionální operační program - Analýza náklad a přínos (metodická příručka). 2004. 27s. Tabulka - vlastní zpracování.

Z tabulky vyplývá, že investice do projektu “Revitalizace brownfieldu” se investorovi vrátí za jeden rok a po další roky své životnosti již nevykazuje žádné hotovostní toky. Oproti tomu investice do projektu “Výstavba sportovišť” se investorovi vrátí až za roky dva. V tomto případě však projekt vykazuje hotovostní toky i v dalších letech své životnosti.

⁵⁴ Brownfield je plocha, která byla v minulosti využívána pro průmyslovou, zemědělskou, stavební nebo jinou činnost a mohla by být v následku této nebo předchozí činnosti kontaminována (ekologická zátěž) či jinak zdevastována, což snižuje její atraktivitu pro budoucí využití. Může se jednat například o zcela nebo zčásti opuštěné průmyslové areály, staré zemědělské objekty, nevyužívané drážní pozemky, bývalé vojenské prostory, vybydlené obytné čtvrti atd.

Tabulka .20: Interpretace ukazatele doba návratnosti

Výsledek ukazatele	Interpretace
Doba návratnosti \leq Doba životnosti	Projekt je p íjatelný .
Doba návratnosti $>$ Doba životnosti	Projekt je nep íjatelný .

Zdroj: SIEBER, P. Ministerstvo pro místní rozvoj, Spole ný regionální opera ní program - Analýza náklad a p ínos (metodická p íru ka). 2004. 27s. Tabulka - vlastní zpracování.

Investi ní projekt lze považovat za p íjatelný, pokud je ukazatel nižší, než je doba životnosti projektu. P í emž ím nižší je jeho hodnota, tím lepší je z tohoto hlediska projekt. íli p í vzájemném porovnávání více projekt ů by m ěl být volen ten projekt, jehož hodnota doby návratnosti je nižší.

Tento ukazatel není sám o sob ě dobrým pravidlem pro rozhodování o p íjatelnosti projekt ů ani pro jejich vzájemné srovnání. Lze ho však ůsp ěn ě používat jako kritérium dopl ůující k ostatním rozhodujícím (kritériálním) ukazatel ěm. Výtku spo ívající v tom, že nebere v potaz asovou hodnotu pen ěz, lze ěšit diskontováním hotovostních tok ů p ed výpo ětem doby návratnosti a získat tak jeho diskontovanou variantu. Výtku spo ívající v tom, že tento ukazatel nebere v ůvahu toky po dob ě návratnosti, však odstranit z nelze.

Vlastnosti kritéria Doba návratnosti:

- ve svém základním vyjád ění nebere v potaz asovou hodnotu pen ěz (dává stejnou váhu tok ům v blízké a vzdálené budoucnosti),
- nemá vlastnost aditivity (to znamená: nemá smysl s ítat dobu návratnosti n ěkolika projekt ů),
- je závislá zejména na hotovostních tocích projektu,
- nebere v potaz všechny relevantní hotovostní toky (nebere v ůvahu toky následující po dob ě návratnosti),
- nedává informaci o ístém výnosu, který z projektu plyne (jen o tom, zda se projekt zaplatí, í nikoli).

Index rentability (NPV / I)

Podíl isté sou asné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období (na investici ních výdajích). Je to v podstat procento ziskovosti investice m ené istou sou asnou hodnotou (n kdy je uvád n jako index ziskovosti – profitability index). Udává, kolik korun istého diskontovaného p ínosu p ípadá na jednu investovanou korunu.

$$NPV / I = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{(-CF_0)}$$

NPV / I ... index rentability
 CF_t ... hotovostní tok plynoucí z investice v období t
 CF_0 ... hotovostní tok v nultém roce
 r ... diskontní sazba
 t ... symbol konkrétního období
 n ... poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu)

Tabulka .21: Interpretace ukazatele NPV/I

Výsledek ukazatele	Interpretace
$NPV / I \geq 0$	Projekt je p íjatelný .
$NPV / I < 0$	Projekt je nep íjatelný .

Zdroj: SIEBER, P. Ministerstvo pro místní rozvoj, Spole ný regionální opera ní program - Analýza náklad a p ínos (metodická p íru ka). 2004. 28s. Tabulka - vlastní zpracování.

Investici projekt lze považovat za p íjatelný pokud je ukazatel kladný. P í emž ím je jeho hodnota vyšší, tím lepší je projekt (za jinak stejných p edpoklad). i-li p í vzájemném porovnávání projekt by m l být volen ten projekt, jehož hodnota NPV/I je vyšší.

Jedná se o ukazatel, který je velmi užite ný jako dopln k NPV a spole n s ní by posta oval k zhodnocení ekonomické p íjatelnosti investice. NPV je dobré o NPV/I obohatit, nebo dopl uje chyb ící pohled na efektivitu vynaložených prost edk . Toto je významné zejména p í vzájemném porovnávání projekt mezi sebou. Pro investora podává odpov na otázku, zda je lepší investovat do více malých projekt nebo jednoho velkého. Kritéria NPV a NPV/I je vhodné kombinovat, nebo každé z nich m že ukazovat jiný projekt jako vhodn jší a záleží na situaci investora, který z projekt bude preferovat. Toto tvrzení je dokázáno v následujícím p íklad .

P.: K dispozici jsou údaje o hotovostních tocích 2 projektů A a B. Úkolem je určit jejich NPV a NPV/I (diskontní sazba $r = 10\%$)

Tabulka .22: Hotovostní toky projektu A a B

Projekt	Hotovostní toky v jednotlivých letech (tis. Kč)				NPV	NPV / I (v %)
	CF_0	CF_1	CF_2	CF_3		
A	- 2000	7000	8000	8000	16 985,725	8,493
B	- 20 000	18 000	16 000	12 000	18 602,554	0,93

Zdroj: SIEBER, P. *Ministerstvo pro místní rozvoj, Společný regionální operační program - Analýza náklad a přínos (metodická příručka)*. 2004. 29s. Tabulka - vlastní zpracování.

Zatímco pravidlo NPV říká, že projekt B je lepší, nebo jeho NPV je o 1 616 829 Kč vyšší, ukazatel NPV/I podává opačnou výpověď, nebo jeho výše je přibližně devítikrát vyšší u projektu A. Pro jaký projekt se tedy rozhodnout? To nyní závisí na situaci investora. Jistě je výhodnější realizovat devět projektů A nežli jeden projekt B, jeli to možné. Má-li však investor k dispozici pouze tyto dva projekty a každý může realizovat jen jednou a alternativou projektu B je, že se bude realizovat pouze jeden projekt A a zbytek kapitálu bude zhodnocen na úrovni alternativních nákladů (tedy zde 10%), pak je přínosnější realizovat projekt B nebo dojde za stejné období k vyššímu zhodnocení bohatství investora. Obvykle však může investor realizovat kolik projektů chce, pokud na něj má kapitál, proto podává NPV/I často vydatnější informaci.

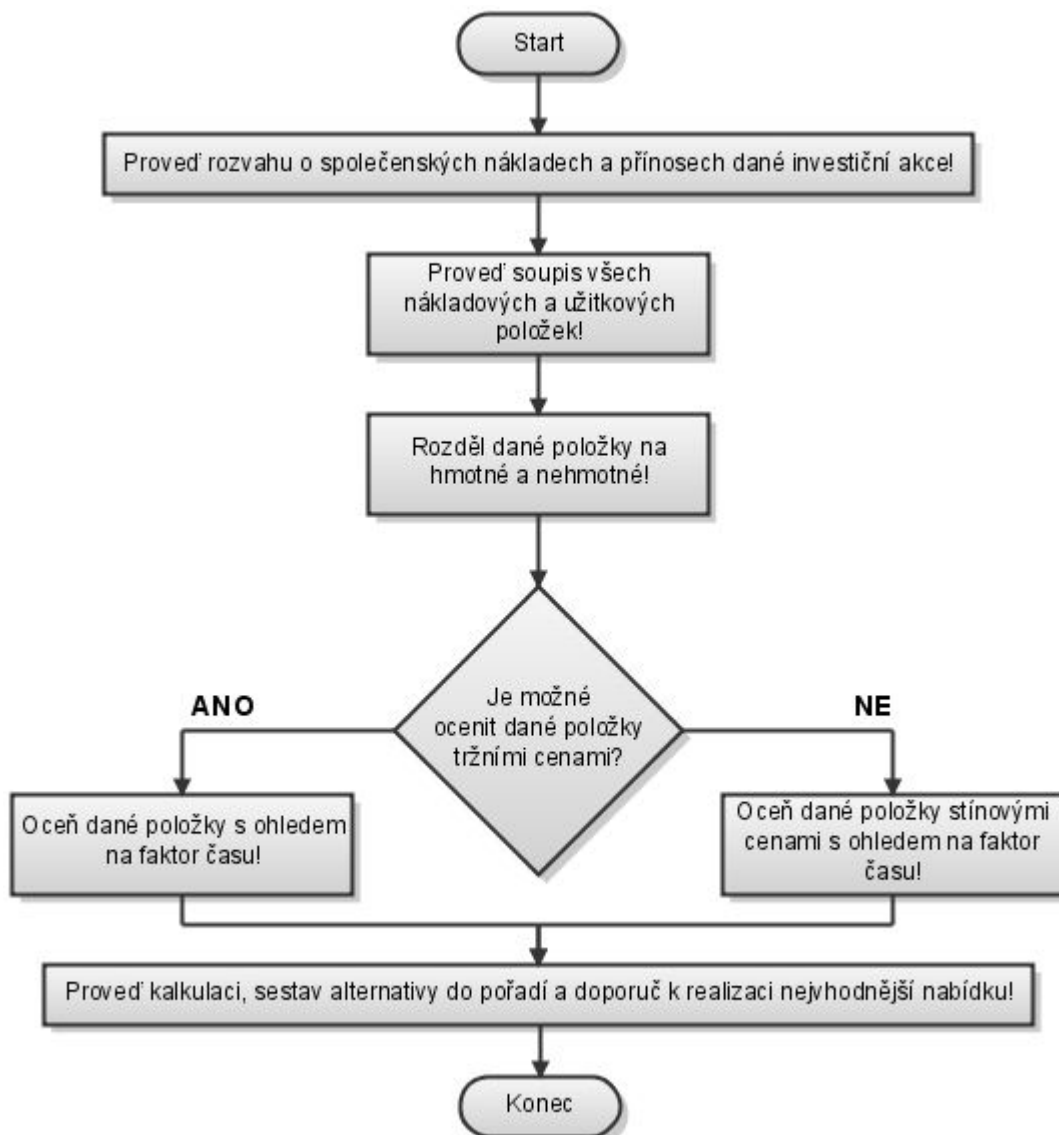
Vlastnosti kritéria NPV/I:

- bere v potaz časovou hodnotu peněz,
- nemá vlastnost aditivity (to znamená: nemá smysl sčítat dobu návratnosti několika projektů),
- bere v potaz všechny relevantní hotovostní toky (tedy i toky po dobu návratnosti),
- závisí na odhadu hotovostních toků a diskontní sazby (alternativních nákladů kapitálu),
- vypovídá přímě o velikosti čistého výnosu v relativním vyjádření (v procentech z investované částky) nikoli v absolutním vyjádření (v Kč).⁵⁵

⁵⁵ SIEBER, P. *Ministerstvo pro místní rozvoj, Společný regionální operační program - Analýza náklad a přínos (metodická příručka)*. 2004. 24-35s.

Jak již bylo zmíněno výše, problém hodnocení veřejných projektů spoívá v tom, že tyto projekty nelze hodnotit pouze na základě finančních hotovostních toků (jak by tomu bylo u projektů komerčních), které z nich plynou. Tento problém právě řeší CBA, kdy se pomocí vypočtených kritériálních ukazatelů pokouší odpovědět na otázku, zda je projekt smysluplný. Mezi hlavní kritériální ukazatele lze považovat NPV (čistá současná hodnota), IRR (vnitřní výnosová míra) a NPV/I (index rentability). Hodnoty těchto ukazatelů je vhodné použít i pro vzájemné srovnání alternativních projektů. Kritéria jsou svou konstrukcí shodná s rozhodujícími ukazateli užívanými v oblasti čistě komerčních projektů. Rozdíl spoívá pouze v náplni, kterou představují hotovostní toky a diskontní sazba. V kvantifikaci všech nákladů a přínosů (costs & benefits) a jejich následnému převodu do podoby hotovostních toků spoívá hlavní část práce při zpracování CBA. Tímto se tato analýza odlišuje od ostatních analýz. V určitých případech je však ocenění mimotržních statků (převod do podoby hotovostních toků) nemožné nebo velice obtížné. Potom není vhodné metodu CBA použít, protože by mohlo dojít ke zkreslení informací a například k následné realizaci projektu na základě zdánlivě vyhovujících vypočtených ukazatelů. Tato chyba by se nejspíše projevila až v provozní fázi projektu, kdy by se skutečné náklady a přínosy výrazně lišily od těch, se kterými bylo kalkulováno. Jestliže je možné bez větších problémů vyjádřit všechny přínosy a náklady v peněžních tocích, je možné této analýze podrobit veškeré veřejné prospšné projekty a to i v etn těchto projektů, které již byly realizovány. Takto lze přesměrovat zdroje mezi veřejnými projekty tak, aby tyto zdroje byly využívány co nejefektivněji. Samotná aplikace CBA na veškeré veřejné prospšné projekty by pak ve vztahu k nákladům přinesla každému jednotlivci přesný pohled o tom, v jaké výši se podílí na veřejných projektech a v jaké výši z nich profituje, což by jistě ulehilo rozhodování, zda projekt schválit či zamítnout.

Postup k ověření vhodnosti metody je znázorněn v následujícím diagramu.



Obr. 14 Postup při výběru metody CBA

Zdroj: OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 72 s. ISBN 80-86119-79-3. diagram – vlastní konstrukce

4. Zkoumání efektivity veřejných investičních projektů

Zkoumání efektivity veřejných projektů je vhodné předvést na projektu, který splňuje kritéria veřejnosti. Veřejný projekt byl v první kapitole definován jako projekt, jehož hlavním cílem je zvyšování užitku společnosti (subjekt), kdy maximalizace zisku nehraje hlavní roli. Předmětem zkoumání bude projekt rekonstrukce plaveckého bazénu. Jedná se o projekt fiktivní, který nese název „Rekonstrukce plaveckého bazénu „Plaváček“. Místem uskutečnění projektu bude opět fiktivní město Krákory.

4.1 Rekonstrukce plaveckého bazénu „Plaváček“

Město Krákory je se svými téměř dvaceti tisíci obyvateli druhým nejlidnatějším městem kraje. Na základě multikriteriální analýzy kraje v rámci ÚPN VÚC (územní plán velkého územního celku)⁵⁶ se město Krákory zařadilo mezi obce s nejlepšími předpoklady dalšího rozvoje. V rámci dlouhodobého rozvíjení a zkvalitování těchto předpokladů je kladen velký důraz na vytváření co nejlepších podmínek pro život obyvatel a pro uspokojování různých potřeb všech skupin obyvatel města. Jedním z opatření, která zkvalitují podmínky života ve městě, je i městský plavecký bazén, který je přístupný široké veřejnosti (mateřské školy, základní / střední školy, zájmové kroužky, sportovní oddíly, veřejnost atd.). Bazén je majetkem města Krákory, avšak provozovatelem jsou Technické služby města Krákory (TSK). TSK zajišťují veškeré činnosti spojené s provozem a užíváním plaveckého bazénu (zákon č. 258/2000Sb. §6 - koupaliště a sauny). Za pronájem plaveckého bazénu platí TSK městu Krákory nájemné. Město naopak poskytuje TSK prostředky potřebné na pokrytí provozních nákladů spojených s činnostmi plaveckého bazénu. Tyto poskytnuté prostředky jsou však několikanásobně vyšší než příjmy z pronájmu, proto je město každoročně zahrnuje do svého rozpočtu.

⁵⁶ plán, který stanoví uspořádání a limity využití území, vymezí významné rozvojové plochy, hlavní koridory dopravy a technické infrastruktury, územní systémy ekologické stability a další území speciálních zájmů.

Výchozí situace

V současné době se plavecký bazén „Plaváček“ nachází ve velmi špatném technickém stavu. Jedná se především o nevyhovující hygienické podmínky, neodpovídající zázemí a v neposlední řadě velké problémy způsobuje i absence bezbariérového přístupu do celého zařízení. Za stávajících nevyhovujících podmínek je bazén s jistými omezeními využíván zejména školami pro výuku plavání, v odpoledních hodinách bazén využívají zájmové kroužky, sportovní oddíly a veřejnost. Bylo uspořádáno poptávkové šetření u různých subjektů, aby se zjistilo, jaký je skutečný zájem o využívání služeb plaveckého bazénu. Následně vyšlo najevo, že o využívání plaveckého bazénu by měl být značný zájem mnohé další organizace a skupiny (např. rehabilitační plavání, plavání pro těhotné, plavání kojenců a batolat, program pro handicapované osoby atd.). Avšak podmínky v podobě nevyhovujících hygienických podmínek a nedostatečný bezbariérový přístup do zařízení jim tuto možnost neposkytují. Ve městě Krákory ani v blízkém okolí není k dispozici obdobné zařízení, které by mohlo uspokojit potřeby těchto skupin a organizací. V případě, že by byl z hygienických důvodů bazén „Plaváček“ uzavřen, nebylo by zde k dispozici žádné jiné zařízení s obdobným zaměřením. Nejbližší plavecký bazén je ve městě Lázně Lázeň, které je však 70 km vzdálené od města Krákory. Nejvhodnějším řešením současné situace je tak realizace investiční akce v podobě rekonstrukce a modernizace objektu plaveckého bazénu. Rekonstrukce a modernizace plaveckého bazénu bude zahrnovat především zlepšení technického stavu bazénu a jeho hygienických podmínek. Dále bude zajištěn bezbariérový přístup do všech prostor zařízení. V neposlední řadě se bude také hledět na výrazné zlepšení ekonomických a ekologických parametrů provozu tohoto zařízení. Jelikož vlastníkem objektu je město Krákory (o prodeji objektu se neuvažuje), tak i město Krákory bude investorem této investiční akce. V rámci ROP bude město žádat o poskytnutí dotace na realizaci projektu.

Na základě uvedených informací lze prohlásit, že se jedná o projekt nezakládající ve veřejnou podporu⁵⁷. Jednoznačně se zde nejedná o komerční činnost vykonávanou za účelem vytvoření zisku (náklady vynakládané na provoz a údržbu celého zařízení značně převyšují

⁵⁷ Projekty zakládající ve veřejnou podporu jsou ve většině případů projekty zaměřené na ekonomickou aktivitu. Daný produkt projektu vstupuje na konkurenční trh, jedná se tedy o produkt ve kterém, nebo pomocí kterého bude provozována komerční činnost.

V případě, že projekt nezakládá ve veřejnou podporu (většinou se jedná o tzv. projekty ve veřejném zájmu - projekty škol, občanské vybavenosti a sociálních služeb apod.), výše poskytované dotace může být až 92,5%.

příjmy získané za jeho pronájem). Vybudované zařízení bude sloužit ve stejném účelu, v žádném případě nebude mít bazén po modernizaci charakteru aquaparku nebo podobného zábavného zařízení. Dále je důležité zmínit, že se v okolí města Krákory nenachází zařízení podobného charakteru, tudíž v dané lokalitě neexistuje tržní prostředí, v rámci kterého by hrozilo narušení hospodářské soutěže.

Analýza cílových skupin

Do cílových skupin projektu patří uživatelé výstup projektu a ostatní subjekty, které budou realizací projektu ovlivněny. Výčet cílových skupin vyplývá ze spektra služeb, které bude plavecký bazén nabízet. Cílovými skupinami projektu tedy jsou:

- mateřské školky, základní / střední školy města Krákory a okolí,
- rodiče s kojenci a s malými dětmi,
- těhotné ženy,
- organizace zabývající se aktivním trávením volného času dětí a mládeže (různé sportovní oddíly, zájmové kroužky, atd.),
- osoby v rekonvalescenci po úrazu nebo po operaci pohybového ústrojí a osoby s omezenou pohyblivostí,
- osoby s tělesným postižením (organizované skupiny i individuální zájemci),
- široká veřejnost.

Cílové skupiny byly určeny na základě současných praxí obdobných zařízení.

Technické a technologické řešení projektu

Jelikož stav vnějšího pláště stávajícího objektu plaveckého bazénu je vyhovující, plánovaná rekonstrukce a modernizace se dotkne pouze vnitřních prostor objektu.

Realizována budou následující opatření:

- bude instalována nová nerezová bazénová vana (25m x 8m, hloubka od 1,2m do 1,6m, vodní plocha bazénu je 200 m² a objem vody je 300 m³),
- proběhne kompletní výměna všech technologických zařízení,
- proběhne kompletní rekonstrukce sociálního zázemí pro návštěvníky,
- bude vybudován bezbariérový přístup do všech veřejných částí objektu včetně bezbariérového vstupu do bazénu,

- budou rekonstruovány doplňkové prostory pro další využití (rehabilitace, posezení, dřevěný koutek, malá učebna).

Předpokládaná životnost plánované investice je minimálně 20 let. Hlavní výhodou zvoleného způsobu rekonstrukce a modernizace je značné snížení energetické náročnosti provozu budovy. Instalace nerezové bazénové vany přinese kromě úspor za energie také úspory dalších provozních nákladů díky značnému snížení nároků na údržbu (oproti klasickému keramickému obkladu).

Investiční fáze projektu

Na zhotovení stavby, včetně dodání a instalace veškeré technologie, bude vypsáno výběrové řízení. Jedná se o podlimitní veřejnou zakázku (viz první kapitola). Za stanovení výrobního a logistického procesu zhotovení tohoto díla bude plně zodpovědný vybraný zhotovitel. Pro snížení rizika nedodržení postupů stanovených projektovou dokumentací a pro zajištění odborné průběžné kontroly v rámci realizační fáze projektu bude najat externí expert (stavební dozor), který bude vybrán dle pravidel veřejné zakázky malého rozsahu. Na samotné zhotovení díla je v harmonogramu projektu vyčleněno období 12 měsíců. Během dokončovacích prací bude vypsáno výběrové řízení na dodavatele vybavení bazénu (bude se jednat o veřejnou zakázku malého rozsahu). Následující tabulka zobrazuje odhadované ceny jednotlivých položek investice.

Tabulka .23: Odhadované ceny jednotlivých položek investice

Položka	Období pořízení	Požadovaná cena	Způsob pořízení
Stavební a technologická část stavby včetně technických zařízení a vybavovacích podmínek stavby.	I. – XII. 2011	27 000 000 Kč	Výběr dodavatele dle pravidel pro podlimitní veřejnou zakázku.
Základní vybavení bazénu, vybavení učebny, atd.	XI. – XII. 2011	500 000 Kč	Výběr dodavatele dle pravidel pro veřejnou zakázku malého rozsahu.
Celkem		27 500 000 Kč	

Tabulka - vlastní zpracování.

Z tabulky vyplývá, že převážná část projektu bude uskutečněna v prvních deseti měsících roku 2011. V této fázi budou provedeny veškeré stavební práce v hodnotě 27 milionů Kč. Druhá fáze bude zaměřena na instalaci vybavení bazénu a upebný. Hlavním důvodem pro rozdělení výstavby do dvou fází je, že se v každém případě jedná o samostatnou zakázku. Nepředpokládá se, že firma provádějící stavební práce by byla schopna dodat i vybavení bazénu (např. vybavení šaten, i pomůcky využívané pro plavecký výcvik apod.) a naopak.

Provozní fáze projektu

V provozní fázi bude provozovatel zařízení (TSK) zajišťovat údržbu projektu. Pro zajištění odborné údržby a provozu budou vytvořena dvě nová pracovní místa (pozice provozní technik). Tato pracovní místa budou garantována po celou dobu životnosti investice. Kromě nákladů na personál budou provozní výdaje tvořit také náklady na provoz a údržbu, náklady na vodu a energii a ostatní náklady. Financování provozních nákladů v této fázi projektu probíhá jejich proplácením vůči provozovateli (TSK) z rozpočtu města.

Průběh nákladů a výnosů

Průběh nákladů a výnosů v jednotlivých fázích projektu zachycuje následující tabulka.

Tabulka 24: Přehled nákladů a výnosů v investiční a provozní fázi projektu

Investiční fáze projektu			
Druh nákladu	Celková výše (Kč)	Druh výnosu	Celková výše (Kč)
Vlastní podíl z celkových výdajů projektu	2 100 000	Nevzniká	0
Provozní fáze projektu			
Druh nákladu	Roční výše (Kč)	Druh výnosu	Roční výše (Kč)
Mzdy zaměstnanců	480 000	Nájemné od TKR	400 000
Energie (elektrina, plyn)	600 000	-	-
Vodné a stočné	160 000	-	-
Běžná údržba	50 000	-	-
Běžný úklid	60 000	-	-
Ostatní	50 000	-	-
Roční náklady celkem:	1 400 000	Roční výnosy celkem:	400 000

Tabulka - vlastní zpracování.

V průběhu investiční fáze budou náklady projektu odpovídat výši vlastního podílu žadatele (msto Krákory) z celkových výdajů projektu. Celkové výdaje za projekt dosahují výše 28 000 000 Kč, z toho vlastní podíl žadatele činí 2 100 000 Kč (7,5% z celkových výdajů projektu, viz projekt nezakládající vešnou podporu). V investiční fázi nevznikají žádné příjmy z projektu. V průběhu provozní fáze jsou příjmy z projektu tvořeny nájemným, které každoročně platí TSK za pronájem objektu. Výdaje projektu představují částky za provozní náklady plaveckého bazénu „Plaváček“, které každoročně hradí msto Krákory ze svého rozpočtu.

Cash flow

Analýza vychází z finančních výnosů, které jsou dány nově vzniklými toky. Nové finanční toky (zejména příjmy) s provozem investice majiteli objektu mstu Krákory ani provozovateli TSK nevzniknou. V uvedené tabulce jsou zahrnuty pravidelné provozní výdaje, které hradí msto ze svého rozpočtu a příjmy, které msto získává každoročně od provozovatele objektu (TSK).

Tabulka .25: Přehled hotovostních toků v investiční a provozní fázi projektu

Období		Příjmy projektu (Kč)	Výdaje projektu (Kč)	čistý cash flow (Kč)
Investiční fáze				
0	2011	0	28 000 000	- 28 000 000
Provozní fáze				
1	2012	400 000	1 400 000	- 1 000 000
2	2013	400 000	1 400 000	- 1 000 000
3	2014	400 000	1 400 000	- 1 000 000
4	2015	400 000	1 400 000	- 1 000 000
...
19	2031	400 000	1 400 000	- 1 000 000
20	2032	400 000	1 400 000	- 1 000 000

Tabulka - vlastní zpracování.

Z tabulky vyplývá, že po celou dobu životnosti projektu budou hotovostní toky záporné, nebo provozní výdaje budou vždy převyšovat příjmy. Z finančního hlediska je tak projekt trvale ztrátový, jeho přínos však spočívá v celkové společenské potěbnosti. Z tohoto důvodu může být nositelem tohoto projektu pouze subjekt, který je schopen zajistit jeho udržitelnost. Udržitelnost projektu je v tomto případě zajištěna trvalým krytím provozních nákladů z rozpočtu města Královské Lázně.

Porovnání investiční a nulové varianty

Pomocí přírůstkové metody jsou porovnávány dva stavy: stav výchozí (předinvestiční) a stav po realizaci projektu (investiční varianty). Za nulovou variantu⁵⁸ je považována situace, kdy by nedošlo k rekonstrukci plaveckého bazénu. Investiční variantou je pak rozumná situace, kdy k realizaci rekonstrukce naopak dojde. Pro zjednodušení jsou porovnávány pouze první tři roky namísto dvaceti uvažovaných (přínosy a náklady jsou v každém roce stejné viz příloha nákladů a výnosů). U nulové varianty by se dalo ještě polemizovat nad tím, zda by náklady na provoz bazénu každoročně nenarůstaly v důsledku zastaralé technologie (vyšší spotřeba vody a energií, havárie, opravy, atd.).

Tabulka .26: Přírůstkové benefity (přínosy)

Přínosy za období	2012 (Kč)	2013 (Kč)	2014 (Kč)
Přínosy nulové varianty	80 000	80 000	80 000
Přínosy investiční varianty	400 000	400 000	400 000
Příjem plynoucí z investiční varianty	320 000	320 000	320 000

Tabulka - vlastní zpracování.

Tabulka .27: Přírůstkové costs (náklady, újmy)

Přínosy za období	2012 (Kč)	2013 (Kč)	2014 (Kč)
Náklady nulové varianty	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Náklady investiční varianty	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Náklady plynoucí z investiční varianty	-200 000	-200 000	-200 000

Tabulka - vlastní zpracování.

⁵⁸ Nulová varianta je alternativní vývoj, který předpokládá nerealizování investice (popisuje situaci a vývoj událostí, kdyby nedošlo k realizaci projektu). Její popis slouží pro srovnání s investiční variantou pro identifikaci veškerých důsledků projektu.

Z tabulek vyplývá, že v případě realizace rekonstrukce bazénu (investiční varianta) dojde k navýšení příjmů o 320 000 Kč a zároveň dojde ke snížení nákladů na provoz bazénu o 200 000 Kč za jeden rok. Realizací investice tak město Krákory ušetří 520 000 Kč ze svého rozpočtu.

Výpočet rozhodujících ukazatelů PV, NPV, IRR, NPV/I, doba návratnosti

Pro výpočet této hypotetické varianty byly provedeny propočty efektivnosti pro standardní projekty. Výpočty byly realizovány v MS Excel. Při výpočtech byla použita aktuální diskontní sazba dle NB 0,25%.

Současná hodnota (PV)	= -7 793 795,31 Kč	tj. < (-CF₀)
Čistá současná hodnota (NPV)	= -19 777 195,10 Kč	tj. < 0
Vnitřní výnosové procento (IRR)	= - 9%	tj. < 0,25%
Index rentability (NPV/I)	= - 0,706	tj. < 0
Doba návratnosti	= 70 let	tj. > doba životnosti

Výsledné rozhodující ukazatele vypovídají na základě čistého finančního toku naznačují nepříjemnost projektu (z ekonomického pohledu). Potvrzují jen skutečnost, že ve veřejných prospěšných projektech ve většině případů negenerují zisk a proto jsou z pohledu investora nenávratné. Smyslem realizace těchto projektů však není maximalizace zisku, ale zvýšení užítku pro společnost. Ve veřejných prospěšných investičních projektech jsou tedy posuzovány z pohledu celkových efektů (nejen ekonomických). Tyto další efekty projektu se sledují pomocí cost - benefit analýzy.

Costs & Benefits

Pro hodnocení projektu je vhodné použít právě cost – benefit analýzu, která zahrnuje i jiné dopady, než jen ty čistě ekonomické (v tomto případě se jedná o lokální dopady). Prvním krokem hodnocení projektu pomocí cost – benefit analýzy je určení nákladů (costs) daného projektu. Jedná se o veškeré náklady spojené s projektem, i o náklady čistě hypotetické (např. je uvažována situace prodeje objektu, pronajmutí, ale i situace celkové demolice objektu).

Tabulka .28: Costs (náklady, újmy) projektu rekonstrukce plaveckého bazénu

Costs	Hotovostní toky (K)
Investi ní výdaje.	28 000 000
Provozní výdaje.	1 400 000 / rok
Možnost prodeje objektu bazénu.	7 000 000
Možnost celý objekt bazénu pronajmout k jiným účelům.	600 000 / rok
Demolice objektu + následný prodej pozemku.	3 000 000

Tabulka - vlastní zpracování.

Druhým krokem je pak ur ení veškerých p ínos (benefits) plynoucích z projektu pro spole nost.

Tabulka .29: Benefits (p ínosy) projektu rekonstrukce plaveckého bazénu

Benefits	Hotovostní toky (K)
P íjmy z pronájmu.	400 000 / rok
Vytvo ení 2 stálých pracovních míst (jeden nezam stnaný stojí stát zhruba 26 000 K / m síc, tj. 312 000 K / rok)	624 000 / rok
Úspora náklad (jízdné a vstupné) a ásu za dojížd ní do plaveckého bazénu v ach ákovicích (70 Km). Pro výpo et se uvažuje 30 000 návšt vník ro n . Náklady na jednotlivce: jízdné tam a zp t v pr m ru 120 K , vstupné v pr m ru 50 K , další režie 30 K . Dále je po ítáno í s asem, který jednotlivce stráví cestováním (v pr m ru 2 hodiny), kdy 1 hodina je cen na pr m rn na 80 K .	10 800 000 / rok
Zvyšuje se atraktivita m sta / lokality. Má vliv na ceny nemovitostí (nap íklad v držení m sta) a jejich následný prodej / pronájem. ⁵⁹	20 000 000
P íspívá ke zlepšení zdravotního stavu obyvatelstva. Jde nap íklad o otužování, což má za následek nižší náchylnost k ch ípkovým onemocněním. Jedná se o úsporu prost edk vynakládaných na lé bu t chto onemocn ní.	2 000 000 / rok
Za ízení bude sloužit také lidem, kte í za jiných okolností sportovat nemohou, nebo mají pouze omezené možnosti sportovního vyžití (nap . handicapovaní, d chodci, osoby s omezenou hybností nebo poruchami pohybového aparátu, apod.). Tento krok tedy p ísp je ke zlepšení jejich fyzického i psychického stavu, což m že vést k nižšímu užívání lék a jiných p ípravk . Jedná se o úsporu prost edk vynakládaných na lé bu a rehabilitaci t chto osob. ⁶⁰	5 000 000 / rok

Tabulka - vlastní zpracování.

⁵⁹ Odhad byl proveden na základ sou asných cen nemovitostí.

⁶⁰ Odhad na základ pr zkumu pojiš oven na eském trhu.

Porovnáním veškerých costs (náklad) a benefits (p ínos) lze dojít k záv ru, že by rekonstrukce plaveckého bazénu „Plavá ek“ m la být realizována. Jeho budoucí p ínosy p ekonávají náklady (újmy), které z projektu budou plynout. P í porovnání jednorázových a ro ních náklad a p ínos je z ejmé, že už b hem druhého roku provozu plaveckého bazénu budou p evládat p ínosy nad náklady.

Citlivostní analýza

Citlivostní analýza je provedena pro jednotlivé fáze projektu (p edinvesti ní, investi ní, provozní). Specifikaci možných rizik, pravd podobnost jejich vzniku, intenzitu negativního vlivu a celkové vyhodnocení každého rizika uvádí následující tabulka.

Tabulka .30: Citlivostní analýza

Popis rizika	Pravd podobnost vzniku rizika	Intenzita negativního vlivu	Celkové vyhodnocení rizika
P edinvesti ní fáze			
Personální obsazení projektového týmu	20	70	45
Zpracování projektové dokumentace	30	90	60
Neúsp šná žádost o dotaci	50	100	75
Investi ní fáze			
Smlouva o dílo	30	90	60
Nedostate ná kvalita provád ěných prací	60	60	60
Nedodržení podmínek SoD	60	30	45
Zvýšené finan ní nároky a nedodržení asového plánu	70	40	55
Špatn ě nastavené cash flow	80	10	
Provozní fáze			
Kvalita pr b žné údržby	30	30	30
Výrazný nár st cen energií a vody	40	20	30
Poškození budovy vn ějším vlivem	30	30	30
Nenadálá událost	10	30	20

* Stupnice intenzity negativního vlivu a pravděpodobnosti vzniku rizika:

nízká - (0%-20%), malá - (21%-50%), střední - (51%-80%), silná - (81%-100%)

Tabulka - vlastní zpracování.

Výsledky citlivostní analýzy jsou pozitivní. Projekt není zatížen vysokým rizikem, většina rizikových faktorů je eliminována příslušnými opatřeními, resp. dle kladnou přípravou a řádným řízením všech fází projektu. Největším rizikem projektu je neobdržení dotace. V tomto případě by projekt nemohl být realizován vzhledem k nadměrnému finančnímu zatížení žadatele (vzhledem k vysoké vstupní investici).

Společenský přínos projektu

Rekonstrukce plaveckého bazénu „Plaváček“ nabídne občanům města Krákory a okolí nové možnosti ve využívání bazénu. Za hlavní přínosy lze označit:

- celková rekonstrukce zařízení a modernizace používané technologie řeší neuspokojivé hygienické podmínky, špatný technický stav a provoz nešetrný vůči životnímu prostředí,
- vybudování bezbariérového přístupu do všech veřejných částí objektu včetně bezbariérového vstupu do bazénu rozšíří další možnosti využití pro handicapované osoby, seniory a pro osoby v rekonvalescenci po úrazech nebo operacích pohybového ústrojí,
- instalace nerezové vany bazénu a nové technologie pro čištění a ohřev vody umožní nabízet v tomto zařízení aktivity pro těhotné ženy a matky s kojenčí,
- nákup potřebného vybavení pro moderní výukové metody umožní realizaci plaveckého výcviku dětí a mládeže,
- rekonstrukce doplňkových prostor v budově umožní další využití (rehabilitace, posezení, dětský koutek, malá učebna),
- modernizace šaten a sociálního zázemí umožní další využívání tohoto zařízení pro organizace zabývající se aktivním trávením volného času dětí a mládeže (různé sportovní oddíly, zájmové kroužky, atd.).

Závěrečné hodnocení projektu

Zkoumaný projekt poskytuje celou řadu celospolečenských přínosů pro definované cílové skupiny, region, potažmo i stát. Z těchto přínosů je zřejmé, že projekt má své opodstatnění a je smysluplný. Projekt přispívá k celkovému oživení daného regionu a města, což se odrazí na celkovém hospodářském růstu regionu. Projekt rekonstrukce plaveckého bazénu „Plaváček“ by měl být realizován i přes to, že z něj pro město Krákory neplyne žádný přímý finanční efekt, což je ovšem dáno charakterem celého projektu. Oproti tomu je však jeho společenský přínos velmi vysoký a pro další rozvoj města i významný (lokalita se stane atraktivnější). Rekonstrukce plaveckého bazénu tak přispívá k trvalému zlepšení kvality života ve městě Krákory a okolí.

Závěr

Hlavním cílem mé diplomové práce byla analýza metod využívaných pro hodnocení veřejně prospěšných investičních projektů. Pro samotné hodnocení je však nejprve důležité vymezit samotný pojem veřejně prospěšná investice. Tento pojem byl analyzován v první kapitole a souasně byly vymezeny a popřesněny odlišné pojmy, které se velice často používají v souvislosti s veřejnými investicemi (např. veřejná zakázka, management veřejných investic apod.).

V České republice jsou veřejně prospěšné projekty financovány především z veřejných zdrojů. V současnosti je hlavním investorem Evropská unie. Finance EU jsou směřovány především do projektů veřejně prospěšných, napomáhajících k rozvoji členských států. Ve veřejně prospěšné projekty jsou součástí téměř všech operačních programů, prostřednictvím kterých proudí finance do České republiky. Dalším významným zdrojem prostředků na veřejně prospěšné projekty jsou i samotné firmy. Trend firemního dárcovství se tu postupně vyvíjí a mohl by být příslibem do budoucna (jak tomu bylo v jiných zemích). Za klasického poskytovatele na veřejně prospěšné projekty je pak považován stát, který se také podílí na financování projektů veřejné prospěšnosti.

Popis metod hodnocení byl proveden v této kapitole, ve které byly vymezeny jak metody standardní, využívané hlavně pro ekonomické hodnocení projektů, tak metody užívané pro hodnocení veřejně prospěšných projektů. Standardní metody se také využívají při hodnocení veřejně prospěšných projektů, nicméně ve většině případů se veřejně prospěšné projekty při zkoumání těmito metodami jeví jako nepřijatelné (nelze je doporučit k realizaci). Standardní metody se však i přes negativní výsledek využívají, protože jsou důležitým informačním zdrojem pro posuzování financování (časové vymezení toku investic, celkovou finanční náročnost projektu apod.). Největší pozornost však byla věnována metodám CMA, CEA, CUA a CBA, které daleko více zohledňují faktory ovlivňující veřejné projekty. Jedná se o metody vyjadřující vlastnosti projektu v peněžních jednotkách, které nejsou zohledňovány při klasickém ekonomickém hodnocení (např. peněžní ohodnocení přínosů pro danou oblast). Ze všech zkoumaných metod se jako nejvhodnější jeví metoda CBA (analýza nákladů a přínosů). Výhodou této metody je, že se snaží kvantifikovat veškeré dopady projektu v peněžních jednotkách, což následně

usnadňuje rozhodovací proces o přijatelnosti či nepřijatelnosti projektu. Při hodnocení projektů pomocí metody CBA lze narazit na několik problémů. Za nejpodstatnější problém považují obtížnost hodnocení některých nehmotných statků (např. radost, zdraví, spokojenost, atd.) v peněžních jednotkách. Ovšem i s tímto problémem se dá vypořádat (např. použitím stínových cen, náhražkových trhů). Metoda CBA je obecně náročnější na zpracování, proto je třeba dbát na dodržování předem stanoveného postupu. Ostatní metody jsou vhodné pro hodnocení jednodušších projektů nebo specifických projektů s malým dopadem na veřejnost (to platí zejména pro metodu CMA a CEA). Metoda CUA se za určitých okolností jeví jako použitelná, avšak jejím zásadním nedostatkem je stanovení užítku. Jelikož vyžaduje stanovení užítku, přiklání se tedy ke kardinalistickému pojetí užítku (užitek je přímo měřitelný). Ovšem moderní ekonomie se přiklání k ordinalistickému pojetí užítku, kdy užitek není přímo měřitelný. Tento nedostatek tak činí metodu CUA použitelnou jen za určitých podmínek.

V praktické části bylo provedeno hodnocení fiktivního projektu pomocí metod klasických a metody CBA (na základě předchozí analýzy metod hodnocení veřejně prospěšných projektů je považují za nejvhodnější). Jednalo se o projekt rekonstrukce plaveckého bazénu, který čerpá finance z Regionálního operačního programu i z městského rozpočtu. Nejprve byly k hodnocení projektu použity klasické metody (souasná hodnota, čistá souasná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability a doba návratnosti). Vypočtené hodnoty těchto ukazatelů jen potvrdily mé očekávání, že je projekt zcela nepřijatelný. Nejen že nepřináší vysoké zisky, ale souasně je daná investice prakticky nenávratná. Kdyby se jednalo o čistě komerční projekt, lze zcela jistě říci, že by byl projekt zamítnut. Jelikož se však jedná o veřejně prospěšný projekt, je třeba ho podrobit analýze vhodné pro hodnocení tohoto typu projektů. Proto byl projekt v další části posouzen za pomoci metody CBA. Cost-benefit analýza napomohla odhalit velké množství přínosů daného projektu jak pro cílové skupiny, tak pro dané město i region. Projekt byl tedy pomocí metody CBA vyhodnocen jako velice přínosný a měl by být realizován. Modelová studie prokázala, že projekt může být z ekonomického hlediska zcela nepřijatelný a teprve bližší analýza všech faktorů a přínosů projektu odhaluje skutečnou atraktivitu projektu.

Seznam použitých zdroj

Seznam literatury

Citace

- HRDÝ, M. *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-137-4
- KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10.vyd. Wiley, 2009. ISBN-10: 0470278706
- LAURSEN, T. a MYERS, B. *Public investment management in the new EU member states*. 1.vyd. World Bank Publications, 2009. ISBN 0-8213-7894-5
- MOORE, D. a MARKÉČEK, E. *Verejná Prospešnost : Příklady jiných krajín*. 1.vyd. Bratislava: Pozsony / Pressburg / Bratislava – Peter Rašala, 2006. ISBN 80-969565-0-7
- OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných projektů a zakázek*. 3. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2004. ISBN 80-7357-033-5
- OCHRANA, F. *Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-96-3
- OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-13-2
- OCHRANA, F. *Veřejné projekty a veřejné zakázky : (hodnocení a výběr)*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-96-5
- OCHRANA, F. *Veřejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-79-3
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide)*. 4.vyd. 2008. ISBN 978-1-933890-51-7

Bibliografie

- FUGUITT, D. a WILCOX, S. *Cost-benefit Analysis for Public Sector Decision Makers*. 1.vyd. Greenwood Press, 1999. ISBN-10: 1567202225
- HRDÝ, M. *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-137-4
- KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10.vyd. Wiley, 2009. ISBN-10: 0470278706

- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.
- LAURSEN, T. a MYERS, B. *Public investment management in the new EU member states*. 1.vyd. World Bank Publications, 2009. ISBN 0-8213-7894-5
- MISHAN,E. a QUAH,E. *Cost Benefit Analysis*. 1.vyd. Routledge, 2007. ISBN-10: 0415350379
- MOORE, D. a MAR EK, E. *Verejná Prospešnosť : Príklady iných krajín*. 1.vyd. Bratislava: Pozsony / Pressburg / Bratislava – Peter Rašala, 2006. ISBN 80-969565-0-7
- OCHRANA, F. *Hodnocení ve ejných projekt a zakázek*. 3. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2004. ISBN 80-7357-033-5
- OCHRANA, F. *Nákladov užítkové metody ve ve ejném sektoru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-96-3
- OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení ve ejných výdaj* . 1.vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-13-2
- OCHRANA, F. *Ve ejná volba a ízení ve ejných výdaj* . 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-71-8
- OCHRANA, F. *Ve ejné projekty a ve ejné zakázky : (hodnocení a výb r)*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-96-5
- OCHRANA,F. *Ve ejné zakázky: Metody a metodika efektivního hodnocení a výb ru*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-79-3
- OCHRANA,F. *Ve ejný sektor a efektivní rozhodování*. 1.vyd. Praha: Managementpress, 2001. ISBN 80-7261-018-X
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide)*. 4.vyd. 2008. ISBN 978-1-933890-51-7
- SIEBER, P. *Ministerstvo pro místní rozvoj, Spole ný regionální opera ní program - Analýza náklad a p ínos (metodická p íru ka)*. 2004.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5
- ŠUMPÍKOVÁ, M., OCHRANA, F. a PAVEL, J. *Ve ejné výdajové programy a jejich efektivnost*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. ISBN 80-86861-77-5
- Valen ík, R. *R zné p ístupy a techniky oce ování hodnoty lidského života v souvislosti s uplat ováním Cost-Benefit analýz*. (Diplomová práce) Brno : MUNI, 2005.

Seznam internetových zdrojů

- Analýza citlivosti v rámci managementu rizik projekt* [online]. c2004 risk-management.cz [cit. 2010-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=45&cat2=1&lang=>>>
- Co je společenská odpovědnost firem?* [online]. C2010 standard-lbg.org [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.standard-lbg.org/Spolecenska-odpovednost-v-Ceske-republice-C53/>>>
- Cohesion Policy 2007-2013 – Portugal* [online]. C2009 ec.europa.eu [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/portugal/index_en.htm>
- Evropská územní spolupráce* [online]. C2009 businessinfo.cz [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/evropska-uzemni-spoluprace/1001573/42525>>
- Finance z Evropské unie v období 2007-2013* [online]. C2010 finance.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/evropska-unie/informace/financovani>>
- Fondy Evropské unie* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>
- Fond soudržnosti* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2004-2006/Fond-soudrznosti>>
- Plánování projektu a řízení projektového cyklu* [online]. C2006 topregion.cz [cit. 2010-03-23]. Dostupné z WWW: <<http://topregion.cz/index.jsp;jsessionid=25AEEA04BB4C0A5196CBFC5079FCE83C?articleId=3759>>
- Program Make a Connection - Připoj se* [online]. C209 pripojse.cz [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.pripojse.cz/o-programu/program-make-a-connection-pripoj-se/>>>
- Regionální operační programy* [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy>>

Riadenie projektového cyklu [online]. C2010 apvv.sk [cit. 2010-03-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.apvv.sk/dokumenty>>

Standard odpovedná firma [online]. C2010 standard-lbg.org [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.standard-lbg.org/Publikace-C64/>>

Strukturální fondy [online]. C2010 finance.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/evropska-unie/informace/financovani/evropska-unie-financovani-strukturalni-fondy/>>

Tematické operační programy [online]. C2010 strukturalni-fondy.cz [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/tematicke-operacni-programy>>

Veřejná zakázka [online]. C2010 cs.wikipedia.org [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Veřejná_zakázka>

Veřejné výdaje [online]. c2005 econ.muni.cz [cit. 2009-11-28]. Dostupné z WWW: <http://www.econ.muni.cz/~ivan/xxx/subjects/ver_econ/prednes7.htm>

Veřejné zakázky [online]. C2009 BusinessInfo.cz [cit. 2010-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/verejne-zakazky-opu/1000818/46143>>

Základní informace o firemní filantropii [online]. C2006 businessinfo.cz [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/firemni-filantropie-pruvodce/1001234/39988/>>

Seznam příloh

Příloha A - TOP Filantrop 2009, Ceny Fóra dárců za společenskou odpovědnost

Příloha B - Projekt zakládající veřejnou podporu

Příloha A

TOP Filantrop 2009, Ceny Fóra dárců za společenskou odpovědnost⁶¹

TOP Filantrop je jediný žebříček v české republice, který sleduje otázku společenské odpovědnosti firem. Žebříček sestavuje a vyhlašuje Fórum dárců ve spolupráci s Czech TOP 100 s cílem zjistit nejvyšší firemní dárcce a ocenit ty, které dárcovství a společenskou odpovědnost považují za důležitou součást svých podnikatelských aktivit.

TOP Filantrop 2009, Firma pracující ve prospěch komunity

Hlavní kvalitativní kategorie, v rámci které jsou hodnoceny veřejně prospěšné projekty velkých firem s více než 250 zaměstnanci. Je určena pro firmy, které se systematickým způsobem angažují v komunitě a ve prospěch místa, kde působí. Hodnocení probíhalo na základě sledování kritérií jako jsou oblast angažovanosti firmy v komunitě, partnerství a přístup firmy, zapojování zaměstnanců a leadership a vedení, evaluace a komunikace.

Shortlist

Česká pojišťovna
Česká spořitelna, a.s.
SOB
Dalkia Česká republika, a.s.
Danone, a.s.
GE Money Bank, a.s.
GlaxoSmithKline, s.r.o.
IBM Česká republika, spol.s.r.o.
Microsoft
Ogilvy Public Relations
Plzeňský Prazdroj, a. s.
PricewaterhouseCoopers Česká republika s.r.o.
RPG Byty, s. r. o.
Sodexo Pass ČR a.s.
Telefónica O2
Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.
Vodafone Czech Republic a.s.

1. místo

Společnost: **Vodafone Czech Republic a.s.**

⁶¹ TOP Filantrop 2009 [online]. C2009 donorsforum.cz [cit. 2010-04-22]. Dostupné z WWW: <
<http://www.donorsforum.cz/top-filantrop-2009-vysledky> >

TOP Filantrop 2009 za Partnerství se zákazníky

Cena je určena pro takový projekt, který úinn zapojuje zákazníky do ve ejn prosp šného projektu. Při hodnocení bude brán z etel zejména na partnerský p ístup, efektivitu a konkrétní dopady pro vybraný projekt.

Shortlist

Firma	Název projektu
DHL Express (Czech Republic) s.r.o	DHL GOGREEN
GE Money Bank, a.s.	NEZÁVADNÁ VODA - UNICEF
ORIFLAME CZECH REPUBLIC, spol. s r.o.	Oriflame d tem
Plze ský Prazdroj, a. s.	Podpora odpov dné konzumace alkoholu
Skupina EZ	Zelená energie
SPAR eská obchodní spole nost s.r.o.	Teribear
Telefónica O2	Pomáháme technologiemi
Tesco Stores R a.s.	Tesco B h pro život

1. místo

Spole nost: **SPAR eská obchodní spole nost s.r.o.**

Projekt: **Teribear**

Produkty charitativní kolekce Teribear jsou exkluzivn k dispozici v obchodní síti Interspar a Spar a výt žek z jejich prodeje je určen na pomoc znevýhodn ným. Partnerem projektu je Nadace Terezy Maxové d tem.

TOP Filantrop 2009 za Partnerství se zam stnanci

Cena je určena projektu, ve kterém jsou efektivn zapojeni zam stnanci do ve ejn prosp šných aktivit v rámci strategie firmy. V rámci hodnocení kandidát na tuto cenu byly reflektovány p edevším faktory jako dlouhodobá strategie, efektivita a partnerský p ístup k zam stnanc m.

Na přípravě této kategorie odborně spolupracovala česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů.

Shortlist

Firma	Název projektu
AXA životní pojišťovna a.s.	AXA Pomáháme srdcem
Barclays Capital Services Limited	Den pro charitu s Barclays Capital
Česká spořitelna, a.s.	Umožňujeme zaměstnancům pomáhat
SOB	Pomáháme společnosti
GE Money Bank, a.s.	GE VOLUNTEERS ELFUN - dobrovolnická
GlaxoSmithKline, s.r.o.	organizace zaměstnanců GE
	Dobrovolnická akce Orange Day
ING Bank	ING Wholesale Banking Fond Nadace Terezy Maxové
Plzeňský Prazdroj, a. s.	dětem
Sodexo Pass ČR a.s.	Šetřeme životní prostředí
Telefónica O2	STOP Hunger - Pomoc stáří
T-Mobile Czech Republic a.s.	Zaměstnanci O2 pomáhají
	Zaměstnanci pomáhají

1. místo

Společnost: **Česká spořitelna, a.s.**

Projekt: **Umožňujeme zaměstnancům pomáhat**

V projektu firemního dobrovolnictví Česká spořitelna poskytuje svým zaměstnancům podmínky pro pomoc ve veřejně prospěšných organizacích. Svým rozsahem a formou projekt přispívá ke kultivaci firemního prostředí ve vztahu k společenské odpovědnosti.

TOP Filantrop 2009 za Rozvoj partnerství ve prospěch komunity

Cena je určena pro skupinu dvou a více firem, které mají dopad na společnost a komunitu prostřednictvím společných aktivit a projektu. Při hodnocení kandidátů této ceny byly zohledněny zejména prvky partnerské spolupráce jako jsou motivace ke spolupráci, dosažené výsledky a dlouhodobost spolupráce.

Shortlist

Firma	Název projektu
L'ORÉAL Ogilvy Public Relations První chodská stavební společnost, spol. s r.o. SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PR MYSLU Telefónica O2 Vodafone Czech Republic a.s.	Stipendium L'Oréal R Pro ženy ve v d Partnerství Konta BARIÉRY a OGILVY Schody do života Auta nás baví Minimalizace šikany na školách ROK JINAK

1. místo








Společnost: **První chodská stavební společnost, spol. s r.o.**


Projekt: **Schody do života**


Projekt podporuje děti z dětských domovů a jeho cílem je poskytnout zázemí a podmínky k tomu, aby se studenti mohli využívat umění, osamostatnit se a zapojit se do pracovního procesu. Partneři projektu: ASKO a.s., Dětský domov Nepomuk, HPI - CZ, spol. s r.o., Luboš Zoubek-tesařství, PREFA Aluminium produkte s.r.o., TONDACH Česká republika s.r.o., Van der Zee Consulting s.r.o., Velux Česká republika s.r.o.

TOP Filantrop 2009 za Nejvíce poskytnutých prostředků

Cenu získává firma, která v nově založené veřejné prospěšné účely nejvyšší finanční částku.

Název firmy	Kategorie za Nejvíce poskytnutých prostředků	
TOP FIREMNÍ FILANTROP 2009	Pořadí	Absolutní objem daru v Kč
Skupina EZ 	1	261 274 376
OKD, a.s. 	2	78 506 200
Česká spořitelna, a.s. 	3	50 440 423
Komerční banka, a.s.	4	41 892 000
Johnson&Johnson, s.r.o. 	5	39 360 637
SOB 	6	36 596 223
RWE Transgas, a.s. *	7	35 800 000
EPS, a.s. 	8	35 385 000
Metrostav a.s.	9	31 619 945
Telefónica O2 	10	30 112 910

 Firma používá metodiku LBG pro evaluaci společenské odpovědnosti firem

 Společnost se státním podílem

* Společnost RWE Transgas neposkytuje konsolidované výkazy v ČR, proto nebylo možné ověřit uvedená data.

Speciální ocenění – TOP Filantrop 2009 „SKOKAN ROKU“






Pro společnost, která se v letošním ročníku umístí poprvé a získala nejlepší umístění v jedné ze sledovaných kategorií TOP Filantrop.

Společnost: **OKD, a.s.**

Skok v kategorii Nejvíce poskytnutých prostředků – poskytnuto 78 506 200 Kč.

TOP Filantrop 2009 za Vnování největší části zisku

Cenu získává firma, která dosahuje největší hodnoty v porovnání dvou kritérií, a to poměru výše poskytnutých prostředků v hospodářském výsledku před zdaněním a poměru celkového objemu poskytnutých prostředků v výši tržbám společnosti.

Název firmy	Kategorie za Vnování největší části zisku		
	Pořadí	Poměru výše poskytnutých prostředků v hospodářském výsledku	Poměru výše poskytnutých prostředků v tržbám společnosti
TOP FIREMNÍ FILANTROP 2009			
KPMG Česká republika, s.r.o.	1	19,61%	0,40%
AXA životní pojišťovna a.s.	2	-	0,17%
GlaxoSmithKline, s.r.o. 	3	18,70%	0,29%
Johnson&Johnson, s.r.o. 	4	14,98%	0,88%
SOB 	5	-	0,10%
EPS, a.s. 	6	1,99%	0,24%
Deloitte Advisory s.r.o.	7	6,38%	0,10%
Metrostav a.s.	8	3,09%	0,14%
PricewaterhouseCoopers Česká republika s.r.o. 	9	1,96%	0,16%
Isolit-Bravo, spol. s r.o.	10	1,43%	0,23%

Příloha B

Projekt zakládající ve veřejnou podporu⁶²

Pro je důležité zabývat se ve veřejnou podporou?

Hlavním důvodem je, že ze strany EU, států a jiné veřejné instituce nesmí být jakémukoli subjektu poskytnuta výhoda, kterou by došlo k narušení hospodářské soutěže nebo k ovlivnění obchodu mezi členskými státy EU.

Kdy se jedná o projekt zakládající ve veřejnou podporu?

Hlavními znaky projektu zakládajícího ve veřejnou podporu je jeho zaměření na ekonomickou aktivitu (bez ohledu na to, zda generuje příjmy a nikoli), a zároveň existence konkurence pro tuto a obdobnou činnost. Pokud na tyto dvě podmínky existuje kladná odpověď, pak projekt ve veřejnou podporu zakládat určitě bude.

Obecné znaky ve veřejné podpoře:

- podpora je poskytnutá z veřejných prostředků,
- udělení podpory přináší výhodu pro daný podnik nebo odvětví výroby,
- podpora je selektivní – zvýhodňuje určité podniky nebo odvětví výroby,
- podpora narušuje nebo hrozí narušením hospodářské soutěže a ovlivňuje obchod mezi členskými státy (zde se hledí na to, zda v dané oblasti existuje tzv. relevantní trh, a jako další hledisko se poté bere v potaz ovlivnění obchodu mezi členskými státy).

Jak bezpečně poznat, že projekt spadá pod pravidla ve veřejné podpoře?

Pomocí následujících otázek lze zjistit, zda-li projekt zakládá ve veřejnou podporu:

Jedná se o podporu poskytnutou z veřejných prostředků (ze státního rozpočtu, územních rozpočtů, rozpočtu EU apod.)? Bude mít z realizace projektu užitek konkrétní subjekt, případně skupina subjektů (nejedná se o projekt určený pro širokou veřejnost bez rozdílu)? Bude výsledkem realizace projektu ekonomická aktivita provozována za účelem zisku (a už přímo a nepřímo)? Existuje trh a v něm soutěží pro daný produkt projektu (zboží, služba)? Tzn. lze výsledkem realizace projektu někdo konkurovat? Je nebo má být výsledek realizace projektu zaměřen na zákazníky z jiných členských zemí EU? Je možné

⁶² Co si mám představit pod pojmem veřejná podpora? [online]. C2010 nuts2severozapad.cz [cit. 2010-04-30]. Dostupné z WWW: < http://www.nuts2severozapad.cz/pro_zadatele/verejna_podpora/ >

projektem, by jen potenciálně, ohrožit na daném trhu konkurenci i z jiné členské země EU?

Pokud na všechny tyto otázky existuje kladná odpověď, bude se v případě dotace poskytnuté na takovýto projekt s největší pravděpodobností jednat o veřejnou podporu.

Výše dotace pro projekty nezakládající veřejnou podporu

V případě, že projekt nezakládá veřejnou podporu (v téžině se jedná o tzv. projekty ve veřejném zájmu – projekty škol, občanské vybavenosti a sociálních služeb apod.), výše poskytované dotace může být až 92,5%.

Typy projektů zakládajících veřejnou podporu:

Chráněné dílny, výstavba lyžařských vleků, výstavba, rekonstrukce a zkvalitování úrovně ubytovacích zařízení v rámci modernizace doprovodné infrastruktury (hřiště, bazény, vnitřní relaxační a sportovní zařízení).

Typy projektů nezakládajících veřejnou podporu:

Rekonstrukce zastávek veřejné dopravy, rekonstrukce a modernizace vybavení základních, středních a vyšších odborných škol, modernizace zařízení poskytujících sociální služby v rámci základní sítě sociální péče, modernizace vybavení nemocnic, obnova kulturních a historických památek za účelem zachování jejich využití pro veřejnost, rekonstrukce objektů občanské vybavenosti (zařízení zdravotnických a sociálních služeb, obecní úřady atd.), rekonstrukce veřejných prostranství.

Kdo posuzuje veřejnou podporu projektu ?

Z pohledu veřejné podpory je nezbytné každý projekt na základě komplexních údajů posoudit individuálně. Regionální rada posouzení provádí na základě studie proveditelnosti v rámci kontroly přijatelnosti projektu. Klíčovou kapitolou pro posouzení je marketingová analýza trhu.